

Ikäjohtamisen keinot ja työelämän joustot työurien pidentämisessä

Johanna Haapaniemi

Tekijä(t) Johanna Haapaniemi	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Ikäjohtamisen keinot ja työelämän joustot työurien pidentämisessä	Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 3
<p>Väestön ikääntymisen vaikutusten johdosta vanhuuseläkeiän alarajaa jouduttiin nostamaan viime syksynä. Työväestön tulisi jaksaa jatkossa 2–3 vuotta pidempään työelämässä kuin mitä aikaisemmin. Eläketurvakeskuksen tuoreimman raportin mukaan vain vajaa puolet työnantajista ja alemmista toimihenkilöistä jaksaa työelämässä vanhuuseläkeikään asti. Keinot työssä jaksamiseen ja työurien pidentämiseen ovat kansantaloudellinen haaste. Viime kädessä tähän haasteeseen vastataan työpaikoilla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten työurien pidentämistä organisaatiotasolla on käsitelty viime vuoden aikana julkaistuissa sanoma- ja aikakauslehdissä. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti ikäjohtamisen keinot sekä työelämän joustomuodot.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sekundaariaineiston sisällönanalyysinä. Sekundaariaineistoa kerättiin sanoma- ja aikakauslehdistä aikaväliltä 1.1.2014–31.12.2014. Sisällönanalyysin avulla pyrittiin saamaan ikääntyneiden ja organisaatioiden kokemukset ja mielipiteet työurien pidentämiskeinoista parhaiten esille. Eri sisällönanalyysimenetelmistä tähän tutkimukseen valikoitui teoriasidonnainen sisällönanalyysi, sillä siinä tutkimusaineiston analyysin luokittelu perustui teoreettiseen viitekehykseen, mutta analyysiin otettiin mukaan myös analyysirungon ulkopuolelle jäävät analyysiyksiköt, joista muodostettiin uusi luokka. Näin tutkimuksessa oli mahdollista tutkia teorianmukaisia ikäjohtamisen keinoja ja työelämän joustomuotoja, mutta näiden lisäksi oli mahdollista tutkia myös, mitä uusia keinoja organisaatioissa oli keksitty työurien pidentämiseksi.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella yleisimmät keinot ikääntyneiden työurien pidentämiseksi olivat: työn yksilöllinen muokkaaminen, ennakolluulon ikäasenne, hyvät kommunikointitaidot, ikääntyneiden osaamisen kehittäminen sekä tunneälytaidot. Yleisimmät työelämän joustomuodot ikääntyneiden työssä jaksamisen edistämiseksi olivat työaikajoustot sekä tehtäväjoustot. Uutta ja käytettävissä olevaa tietoa työurien pidentämiseksi olivat muun muassa esimerkit uusteknologian soveltamisesta ikäjohtamisen suunnitteluun ja kehittämiseen, työaikojen seurantaan ja työkyvyttömyyden ehkäisyyn. Myös työyhteisön tuella oli yllättävän suuri merkitys työurien pidentämisessä.</p>	
Asiasanat Ikäjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, ikääntyminen, jaksaminen, työkyky.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.3	Keskeiset käsitteet	2
1.4	Raportin rakenne	3
2	Ikäjohtaminen	4
2.1	Ikäjohtamisen määritelmä	4
2.2	Monimerkityksinen ikä	6
2.3	Ikääntymiseen liittyvät ennakkoluulot ja asenteet	9
3	Ikääntymisen myytit	11
3.1	Ikääntyneiden terveys ja toimintakyky	11
3.2	Ikääntyneiden uuden oppimisen kyky	13
3.3	Ikääntyneiden työn hintasuhde	14
4	Ikäjohtamisen keinot	16
4.1	Ennakkoluuloton ikäasenne	16
4.2	Yksilöllisyyden arvostaminen	17
4.3	Valtuuttava johtaminen	18
4.4	Kommunikointitaidot	20
4.5	Tunneälytaidot	21
4.6	Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen	23
4.7	Varhainen puuttuminen	24
4.8	Työhönpaluun tukeminen	24
5	Työelämän joustot	25
5.1	Lakisääteiset vapaat	25
5.2	Työpaikkakohtaiset joustot	26
6	Tutkimuksen suorittaminen	28
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta	28
6.2	Tutkimusaineiston hankinta	29
6.3	Teoriasidonnainen sisällönanalyysi	32
7	Tutkimustulokset	33
7.1	Ikäjohtamisen keinot	33
7.2	Työelämän joustot	38
7.3	Muita keinoja työurien pidentämiseksi	42
8	Pohdinta	44
8.1	Johtopäätökset	44
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	48
8.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arvio	51

8.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	51
Lähteet	53
Liitteet.....	56
Liite 1. Aineiston keruun tulokset.....	56
Liite 2. Tutkimusaineisto.....	57
Liite 3. Aineiston kvantifiointi	58

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee ikääntyneiden työurien pidentämisen keinoja. Tässä luvussa tarkastellaan aluksi tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Sitten selvitetään tutkimusongelmat, tutkimuksen rajaukset sekä käydään läpi kuinka tutkimus on toteutettu. Tämän jälkeen selitetään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyön raportin rakennetta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Suomessa väestö ikääntyy ennätysvauhtia ennen muuta Länsi-Eurooppaa. Väestön ikääntymiseen vaikuttavat suurten ikäluokkien eläköityminen, pienempien ikäluokkien asuminen työelämässä, odotettavissa olevan elinajan piteneminen sekä syntyvyyden lasku. Väestön ikääntyminen hankaloittaa huoltosuhteita, millä on vaikutuksia julkisen talouden ylivelkaantumiseen. (Ilmarinen 2005, 17–20.) Viime syksynä työmarkkinakeskusjärjestöt sopivat eläkejärjestelmän uudistamisesta, jonka tavoitteena on pidentää työuria ja keventää julkisen talouden kestävyysvajetta. Vanhuuseläkkeen alaikäraja tullaan nostamaan 1.1.2017 alkaen ja uudet eläkeikärajat kohdistuvat vuonna 1955 syntyneisiin ja nuorempiin. Tarkoituksena on nostaa eläkeikärajaa kolmella kuukaudella jokaista syntymävuosiluokkaa kohti, kunnes vanhuuseläkeiän alaraja on 65 vuotta. Jatkossa eläkeikäraja kytetään odotettavissa olevan elinajan kehitykseen. (Eläkeuudistus.fi 2015.) Eläkeuudistuksen seurauksena haasteena tulee olemaan työssä jaksaminen uuteen vanhuuseläkeikärajaan asti. Eläketurvakeskuksen tuoreimman raportin mukaan, vain vajaat 40 % työntekijöistä ja puolet alemmista toimihenkilöistä jaksaa töissä vanhuuseläkeikään. Lähes 60 % työntekijöistä on viimeiset vuodet joko työttömiä tai työkyvyttömiä. (Lappalainen 2014, 37.) Viime kädessä haasteet siitä, kuinka työntekijät jaksavat työelämässä uuteen vanhuuseläkeikään asti ratkaistaan työpaikoilla. Työnantajat ja työntekijät voivat yhdessä muuttaa työpaikan ikäkäytäntöjä ja toimintatapoja. Perinteisesti työntekijöiden työkyvyn hallinnan haasteeseen on organisaatioissa pyritty vastaamaan muun muassa työtoiminnalla, varhaisen välittämisen ja työhön paluun tukemisen toimilla sekä senioriohjelmilla. Viimeisen vuosikymmenen aikana organisaatioissa on lisääntynyt kiinnostus myös ikäjohtamisen keinoja kohtaan.

Ikäjohtamista on tutkittu Suomessa viimeiset noin 25 vuotta ja tutkimus on saavuttanut myös kansainvälistä arvostusta. Ikäjohtamisen käsite määriteltiin ensimmäisen kerran Kansallisessa ikäohjelmassa 1998–2002. Kansallinen ikäohjelma oli ns. Ikäkomitean eli kolmen eri ministeriön toteuttama projekti, jonka tarkoituksena oli vahvistaa ikääntyneiden työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla, auttaa heitä pysymään työssä pidempään sekä lisäämään organisaation johdon ja esimiesten ikätietoutta. Ikäjohtamisen käsitteen lansee-

rasi suomalaiseen työelämään professori Juhani Ilmarinen 1990-luvulla. Hän oli tehnyt urauurtavaa tutkimusta 11 vuoden ajan, jossa kuntasektorin seurantalutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiestyöllä on suuri merkitys yli 45-vuotiaiden työkyvyn parantumiselle. (Halme 2007, 2; Ilmarinen 2005, 23; Lundell ym. 2011, 285; Simström 2009, 60.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten työurien pidentämistä on käsitelty viime vuoden aikana julkaistuissa sanoma- ja aikakauslehdissä. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti ikäjohtamisen keinot sekä työelämän joustomuodot.

1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus pyrkii löytämään vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Millä ikäjohtamisen keinoilla ikääntyneiden työuria voidaan pidentää?
- Millä työelämän joustoilla ikääntyneiden työssä jaksamista voidaan edistää?

Tutkimuksen näkökulmana on organisaatiotaso eli tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mitä organisaatioissa voidaan tehdä, jotta ikääntyneet jaksavat työelämässä mahdollisimman pitkään. Tutkimuksesta rajataan pois työterveyshuollon osuus ikääntyneiden työssä jaksamisen edistämisessä. Tutkimuksesta rajataan pois myös ergonomian mahdollistamat keinot ikääntyneiden työolosuhteiden parantamisessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Sekundaari tutkimusaineisto on kerätty viime vuoden aikana julkaistuista sanoma- ja aikakauslehtikirjoituksista. Tutkimusmenetelmänä on sisällönanalyysi, jonka avulla pyrittiin saamaan ikääntyneiden ja organisaatioiden kokemukset ja mielipiteet työurien pidentämisestä parhaiten esille. Eri analyysimenetelmistä valikoitui tähän tutkimukseen teoriasidonnainen sisällönanalyysi.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat ikääntyneet työntekijät. Ikääntyneitä ei ole haluttu rajata tietynikäisiksi, sillä lähdekirjallisuudessa ikääntyneisiin viitataan erilaisin termein. Tässä työssä tarkastelukohteena ovat työuransa jälkipuoliskolla olevat työntekijät. Heihin viitataan raportissa pääasiassa termillä ”ikääntynyt” tai hieman epämääräisemmällä termillä ”seniori”. Seuraavassa suomalaisten asiantuntijoiden määritelmät tässä raportissa käytetyillä termeillä.

Ikääntyvä työntekijä

Ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan yli 45-vuotiaasta henkilöä. Suomalaiset asiantuntijat ovat määrittäneet tämän ikärajan käytännön ja tutkimusten syiden perusteella. On havaittu, että terveyden ja toimintakyvyn muutoksia alkaa ilmetä usein 40–50 vuoden tienoilla. Nämä muutokset heijastuvat myös työkykyyn, sillä ne vaikuttavat työntekijän voimavaroihin. Valinta 45 vuoden rajapyykiksi johtuu myös siitä syystä, että tässä iässä terveyden ja toimintakyvyn vahvistamiseen voidaan vielä hyvin vaikuttaa. (Ilmarinen 2005, 60.)

Ikääntynyt työntekijä

Ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan yli 55-vuotiaasta työntekijää. Termi tuli käyttöön niin sanotun Ikäkomitean hankkeen yhteydessä. Ikäraja perustuu terveyden ja toimintakyvyn muutoksiin, joita alkaa ilmetä merkittävästi yli 55-vuotiailla työntekijöillä. Muutosten myös koetaan heikentävän työkykyä ja työssä jaksamista. Tässä iässä toimintakykyä edistävillä toimenpiteillä alkaa olla jo kiire. (Ilmarinen 2005, 60.)

Ikääntyminen ja vanheneminen

Ikääntyminen ja vanheneminen sekoitetaan helposti arkipuheessa. Kuitenkin näillä sanoilla on osittain eri merkitys. Ikääntymisellä tarkoitetaan kronologista kalenterin mukaan tapahtuvaa ikääntymistä. Vanhenemisella sen sijaan tarkoitetaan yksilöllistä vanhenemisprosessia, johon vaikuttavat perintötekijät ja elinympäristö. (Ilmarinen 2005, 60–61.)

1.4 Raportin rakenne

Raportin tietoperustan muodostavat luvut 2–5. Luvut 6–8 käsittävät tutkimusprosessin, tutkimustulokset ja pohdinnan. Luku kaksi käsittelee ikäjohtamisen määritelmää, ikäkäsittelyn monimerkityksisyyttä ja ikään liittyviä vääristyneitä asenteita. Luvussa kolme käydään läpi kolme yleisintä ikääntyneisiin liittyvää myyttiä ja kumotaan ne tutkimustiedolla. Luku neljä käsittelee ikäjohtamisen keinoja ja luku viisi työelämän joustomuotoja. Luvussa kuusi esitellään tutkimusmenetelmä, kerrotaan kuinka aineisto hankittiin ja kuvaillaan kuinka tutkimus suoritettiin. Luvussa seitsemän esitellään tutkimustulokset. Lopuksi luvussa kahdeksan muodostetaan tutkimustuloksista johtopäätöksiä, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, esitetään tutkimusprosessista oma arvio sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Ikäjohtaminen

Tässä luvussa pohditaan, mitä ikäjohtamisella tarkoitetaan ja selvitetään, miten tutkijat ovat määritelleet ikäjohtamisen käsitteen. Lisäksi tarkastellaan, kuinka ikäkäsite hämmentää monimerkityksisyydellään ihmisen kielessä ja on mukana tuottamassa vääristyneitä asenteita ikääntyneitä kohtaan. Lopuksi pohditaan, kuinka ikäennakkoluulot sekä vääristyneet asenteet syntyvät ja vaikuttavat työelämässä.

2.1 Ikäjohtamisen määritelmä

Ikäjohtamisen käsite syntyi alun perin tarpeesta hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. Näitä uhkia olivat muun muassa huoli työvoiman riittävydestä, varhais- ja työkyvyttömyyseläkkeiden lisääntymisestä sekä ikääntyvän työvoiman siirtymisestä yhtä aikaa eläkkeelle niin, että organisaatio menettää samalla suuren tieto- ja osaamispääoman. Ikäjohtamisella voidaan kuitenkin tarkoittaa myös eri-ikäisten johtamista ottaen huomioon heidän erityistarpeensa ja tämä näkemys on yleistynyt voimakkaasti 2000-luvulla. Ikäjohtaminen on myös osa henkilöstövoimavarojen johtamista (Viitala 2007, 238). Jos ikäjohtaminen nostetaan henkilöstöjohtamisen strategiaksi, kannatetaan näkemystä jonka mukaan organisaation kilpailukyky on riippuvainen siitä, että ikäsidonnaiset tekijät otetaan huomioon henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Lundell ym. 2011, 285–287.) Ikäjohtaminen on myös osa vastuullista yritystoimintaa. Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta sekä yrityksen johtamista kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Kun yritys panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin ja työkykyyn, se tekee oman osuutensa työurien pidentämisessä sekä hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämisessä. Vastuullisella yritystoiminnalla yritys huolehtii samalla myös myönteisestä työnantajakuvastaan, jonka vaikutukset heijastuvat monin tavoin ympäröivään yhteiskuntaan, talouselämään ja ympäristöön. (Lundell ym. 2011, 294–295.) Viime kädessä ikäjohtaminen on osa eläkkeelle siirtymistä. Ikäjohtamisella pyritään osaltaan vaikuttamaan siihen, että työntekijä jaksaa työelämässä omaan eläkeikänsä asti ja että hän voi siirtyä eläkkeelle arvokkaasti ja pehmeästi vaikkapa mahdollisen eläköitymissuunnitelman mukaisesti. (Lundell ym. 2011, 322.)

Tutkijoilla ei ole yhtenäistä määritelmää ikäjohtamiselle. Heidän ajattelussaan ikä käsitetään joko ominaisuutena, jota tulee tukea johtamisella (Ilmarinen ym., Lundell ym., Simström) tai ominaisuutena, joka synnyttää moninaisuutta sekä erilaisia vahvuuksia ja voimavaroja, joita tulee hyödyntää johtamisessa (Halme, Kiviranta). Joidenkin tutkijoiden ajattelussa ikää ei haluta huomioida lainkaan, vaan halutaan keskittyä itse johtamiseen (Juuti, Vaahtio). Myös ikäjohtamisen käsitteen määrittelystä halutaan sanoutua irti (Juuti).

Ilmarisen ym. (2003, 8) määritelmän mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan *”työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas”*. Ilmarinen on kehittänyt niin sanotun esimiehen ”työkalupakin”, jossa keskeisimmät ikäjohtamisen keinot ovat: ennakkoluuloton asenne, tiimi- ja yhteistyötaidot, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti sekä kommunikointitaito. (Ilmarinen ym. 2003, 162.) Simström (2009) on tutkinut ikäjohtamista esimiehen tunneälytaitojen näkökulmasta ja hänen tutkimuksensa perustuu Ilmarisen määrittelyyn ikäjohtamisesta. Lundell ym. (2011) painottavat ikäjohtamisen määritelmässään ikäjohtamisen ottamista mukaan henkilöstöstrategiaan. Lundellin ym. (2011, 290) mukaan *”ikäjohtamisella tarkoitetaan ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista ja ikätietouden hyödyntämistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Lähtökohtana on organisaation toiminnalle kriittisten ikäsidonnaisten tekijöiden tunnistaminen sekä tämän tiedon hyödyntäminen organisaation johtamisessa”*. Lundellin ym. keskeisimmät ikäjohtamisen keinot ovat: työkykyongelmien ennaltaehkäisy ja hallinta, muutosjohtaminen, kehityskeskustelut sekä oikeudenmukainen johtaminen. (Lundell ym. 2011, 301–318.)

Halmeen (2007, 2011) tutkimukset eri-ikäisten johtamisesta pohjautuvat niin ikään Ilmarisen määrittelyyn ikäjohtamisesta. Halme on tutkinut ikäjohtamista moninaisuuden johtamisena. Siinä eri-ikäisyys on samalla tavalla erilaisuutta tai moninaisuutta ilmentävä ominaisuus kuin esimerkiksi sukupuoli, kansalaisuus tai etninen tausta. Halmeen ajattelussa eri-ikäisyys on voimavara, joka tarjoaa pikemminkin mahdollisuuksia kuin haasteita. Kiviranta käsittää ikäjohtamisen Halmeen ohella myös eri-ikäisten johtamiseksi eli moninaisuuden johtamiseksi. Kiviranta (2010, 13) toteaa heti kirjansa alussa: *”Eri-ikäisten johtamisella tai lyhyemmin ikäjohtamisella tarkoitetaan tässä kirjassa iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimista sekä johtamistyyliissä että esimiestyössä käytettävissä keinoissa. Tämän ohella painottuu erilaisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä esimiestyössä että kehittämisessä.”* Kivirannalla ikäjohtamisen keinot ovat eri-ikäisten vahvuuksien tunnistaminen ja oikealla esimiestyöllä alaisten tukeminen ja myötävaikuttaminen niin, että eri-ikäiset voivat kokea onnistumisia työssään. (Kiviranta 2010, 24–32.)

Vahtio (2006, 8–9) sen sijaan haluaa sanoutua ikäjohtamisen käsitteestä irti. Hänen mukaansa ikäjohtaminen on väärinymmärretty niin, että eri-ikäisiä tulisi johtaa jotenkin eri tavalla. Toinen väärinkäsitys hänen mukaansa on se, että nimenomaan iäkkäämpiä työntekijöitä tulisi ”ikäjohtaa”. Hänestä tällainen asenne työyhteisössä on omiaan korostamaan työntekijöiden välisiä eroja ja niihin liittyviä ennakkoluuloja. Vahtio haluaisi ikäjohtamisen sijasta puhua iättömästä tai ikäneutraalista johtamisesta. Hänen mielestään iän sijasta

työntekijässä pitäisi ottaa huomioon tämän yksilölliset ominaisuudet. *"Iäton johtaminen on tietojohdantamista, jossa johtaja tunnistaa ikään liittyvät ennakkoluulot itsessään ja osaa välttää niitä johtamistyössään."* Konkreettiset johtamisen keinot ikäennakkoluuloja vastaan Vaahtiolla ovat kehityskeskustelut sekä osaamiskartoitus. Kehityskeskustelujen ja osaamiskartoituksen avulla esimies tutustuu alaisiinsa yksilöinä ja oppii tuntemaan heidän vahvuutensa ja heikkoutensa. Vaahtiolla ikäjohtaminen on hyvin lähellä osaamisen johtamista. (Vaahtio 2006, 9; 94–101.)

Juuti (2000, 7) pitäytyy ikäjohtamisen määrittelystä. Hän pohtii, miten ikäjohtamiseen kohdistuva tutkimus voisi välttää vaaran, että tutkimus loisi lisää ajallemme tyypillisiä jyrkkiä ja kaavamaisia luokitteluja ja kuinka kyetä tunnistamaan maailman sosiaalisesti kontruoitunut luonne. Juuti muistuttaa, että "ikäjohtaminen" sisältää kaksi sosiaalisesti konstruoitua käsitettä "ikä" ja "johtaminen". Niiden merkitys muuttuu ajan ja paikan kontekstin mukaan. "Jo sanassa ikäjohtaminen on taustalla modernille ajalle tyypillinen pyrkimys saada pelkistävä ote ilmiöstä ja kyetä siirtämään tuo ilmiö suuren kertomuksen sisälle ja näin kyetä hallitsemaan sitä" (Juuti 2002, 6). Juuti kritisoi myös Ilmarisen ikäjohtamisen mallia, sillä hänen mielestään Ilmarinen luottaa liiaksi organisaatioiden johdon ymmärrykseen ottaa vastaan ikäjohtamisen sanomaa ja kyetä ohjaamaan organisaatioita uhkaavan kansantaloudellisen kriisin ohi. Juuti huomauttaa, että jo aiemmat tutkimukset osoittavat että organisaatioiden johdon ja henkilöstöjohdon asenteissa on ilmennyt ikäkielteisyyttä. Johto suosii lievästi nuoria työntekijöitä. (Juuti 2002, 9.) Juuti toteaaakin, että mikäli ikään-tyvien arvostusta aiotaan parantaa, olisi arvostuksen parantaminen aloitettava organisaatioista ja johtamisesta. Juuti kuuluttaa uudenlaisten johtamismenetelmien ja -tapojen perään. Hänen mielestään esimiesten tulisi muuttaa rooliaan enemmän valtuuttavaan, valmentavaan tai mentorimaiseen suuntaan. Jotta johtamiskulttuuri saataisiin muuttumaan, tulisi edistää uusien johtamismenetelmien käyttöönottoa. (Juuti 2002, 19; 21.)

2.2 Monimerkityksinen ikä

Ikä on varsin laaja ja monimerkityksinen käsite. Ihmisen ikään liitetään paljon stereotyyppistä ajattelua, ennakkoluuloja ja vääriä myyttejä. Iästä keskustelulle on luonteenomaista, että iän merkitys muuttuu keskusteluyhteydestä riippuen. On eri asia puhua iästään kalenterivuosina kuin iästä, joka on oma subjektiivinen kokemus. Iästä ei ole olemassa mitään yhtenäistä ajattelutapaa. Siitä on ajateltu eri tavoin eri aikoina ja eri yhteiskunnissa. (Vaahtio 2006, 10.) Nyky-Suomessa vanhana voidaan pitää henkilöä, joka on yli 70-vuotias ja siirtynyt pois työelämästä, kun taas muutama vuosisata taaksepäin vanha saattoi olla vain noin 40-vuotias henkilö, sillä ihmisten keskimääräinen elinikä oli paljon lyhyempi kuin nykyään. Iästä puhumiselle on myös tyypillistä, että ikään liittyvät adjektiivit "nuori",

”keski-ikäinen” ja ”vanha” syntyvät suhteessa toisiin ihmisiin puhujan näkökulmasta riippuen. Esimerkiksi 15-vuotias voi pitää 35-vuotiasta äitiään vanhana ja 55-vuotiasta isoäitiään hyvin vanhana, vaikka hän voi tuntea itsensäkin melko vanhaksi verrattuna pari vuotta nuorempaan sisarukseensa. Ikä on siis hyvin suhteellinen käsite.

Ikä voidaan määritellä monella eri tavalla. Tavallisesti iästä puhuttaessa tarkoitetaan kalenteri-ikää eli kronologista ikää. Kalenteri-ikä on kaikille tasa-arvoinen määre. Joka vuosi jokaiselle tulee yksi vuosi lisää ikää. Kalenteri-ikästä tulee kuitenkin helposti itsestään selvyyttä ja siitä voidaan tehdä turhan suoraviivaisia johtopäätöksiä. Kalenteri-ikää käytetään yleisesti tutkimuksissa taustamuuttujana muiden sosiodemografisten muuttujien kuten sukupuolen, koulutustason tai ammatin kanssa. Kalenteri-ikä on jotakin, joka voidaan määritellä jokaiselle ihmiselle kiistattomasti. Silti kalenteri-ikä ei ota huomioon ihmisten yksilöllisiä eroavuuksia. Ikä voidaan määritellä myös fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden mukaan. Tutkijat puhuvat kronologisen iän lisäksi myös biologisesta ja sosiaalisesta iästä. (Halme 2011, 6–7; Ilmarinen 2005, 62–63; Kiviranta 2010, 16; Lundell ym. 2011, 28–30; Simström 2009, 52; Vaahtio 2006, 42–47.) Biologinen ikä viittaa elimistön fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn. Biologisesta iästä puhutaan, kun tarkastellaan ikääntymisen merkkejä peilistä tai juostaan cooperin testi ja todetaan, ettei pystytä enää samaan tulokseen kuin 10 vuotta sitten. (Lundell ym. 2011, 29; Vaahtio 2006, 44–45.) Sosiaalisella iällä tarkoitetaan iän määrittelyä henkilön ulkopuolelta, ympärillä olevasta yhteisöstä käsin. Sosiaaliseen ikään liitetään rooliodotukset ja normit. Kun katsotaan, että ihminen käyttäytyy kalenteri-ikänsä sopimattomalla tavalla, tulee esille sosiaalinen ikä. Sosiaalinen ikä määrittyy myös suhteessa yhteiskunnalliseen asemaan tai tehtävään. Nelikymppinen valtion päämies on nuori, kun taas nelikymppinen balettianssija on vanha. (Vaahtio 2006, 47.)

Biologisen ja sosiaalisen iän lisäksi tutkijat ovat määritelleet myös psykologisen iän, joka jaetaan persoonalliseen ja subjektiiviseen ikään (Ilmarinen 2005, 64; Lundell ym. 2011, 30; Vaahtio 2006, 48–49). Psykologinen ikä on ihmisen sisäinen tuntemus tai kokemus omasta iästään kalenteri-ikästä huolimatta. Psykologisen iän kriteereinä on käytetty seuraavia tuntemuksia: minkä ikäinen tuntee olevansa, minkä ikäiseltä mielestään näyttää, minkä ikäisen kaltaisesti toimii ja minkä ikäinen haluaisi olla (Ilmarinen 2005, 64). Persoonallinen ikä liittyy ihmisen itselleen asettamiin päämääriin ja osoittaa, missä vaiheessa ihminen kokee olevansa omiin tavoitteisiinsa nähden. Ihminen voi itse määrätä omasta elämänpolustaan ja voi asettaa itselleen tavoitteita missä tahansa elämänsä vaiheessa. Persoonallinen ikä on siten hyvin henkilökohtainen. (Lundell ym. 2011, 30; Vaahtio 2006, 48–49.) Vaahtio (2006, 49–50) jakaa persoonallisen iän vielä neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on riippuvuuden ja kypsymättömyyden vaihe, joka liittyy lapsuuteen ja

nuoruuteen. Toinen vaihe on itsenäisyyden ja vastuullisuuden sekä tavoitteiden ja päämäärien vaihe. Ihmisellä on yleensä tässä vaiheessa ammatillinen ura aluillaan ja perhe vasta perustettu. Kolmas vaihe on pysähtyneisyyden vaihe. Itselle asetetut tavoitteet on jo saavutettu; urahuippu on jo koettu ja lapset ovat muuttaneet pois kotoa. Neljännessä vaiheessa ihmisestä tulee jälleen heikko ja riippuvainen. Ihminen voi elää kahtakin tällaista elämänvaihetta yhtä aikaa tai voi olla, että hän ei koskaan tavoita kolmatta vaihetta, pysähtyneisyyttä. (Vaahtio 2006, 49–50.) Subjektiiivinen ikä on persoonallistakin ikää henkilökohtaisempi. Subjektiiivinen ikä on eräänlainen ydinminä; se on jotakin ajatonta ja iätöntä. Ulkopuolisen on mahdotonta havaita toisen subjektiiivista ikää. Subjektiiivinen ikä on ihmisen koko elämän aikana mukana kulkeva tuntemus itsestään. Tämä tuntemus ei vanhene. (Vaahtio 2006, 51–52; Lundell ym. 2011, 30.)

Edellisten ikien lisäksi on määritelty myös työmarkkinaikä. Työmarkkinaikä määräytyy työmarkkinoilla työnantajien arvioidessa työnhakijan sopivuutta tarjolla olevaa työtehtävää varten. Työmarkkinaikä on tavallaan kooste edellä mainituista i'istä (kronologisesta, biologisesta, sosiaalisesta, psykologisesta ja persoonallisesta iästä), mutta siinä otetaan lisäksi huomioon henkilön motivaatio, työkokemus, ammattitaito, persoonallisuus ja terveys. Työmarkkinaikää arvioidessa työnantaja punnitsee, miten hyvin työnhakijan kertomus itsestään, työkokemuksestaan, tavoitteistaan ja päämääristään vastaa hänen ulkoista olemustaan sekä työhakemustaan. Jotkin seikat vahvistuvat, toiset kumoutuvat. (Lundell ym. 2011, 34; Vaahtio 2006, 52–56.) Työnhakijan työmarkkinaikä voi olla paljon nuorempi kuin hänen varsinainen kalenteri-ikänsä. Kun taas kovin innottoman vaikutelman antanut työnhakija saatetaan katsoa elävänsä pysähtyneisyyden vaiheessa persoonallisessa iässä.

Samalla kun tutkijat ovat taas määrittelemässä uutta ikäkategoriata, ollaan nykyisessä postmodernissa yhteiskunnassa matkalla kohti yhdenikäisyyden kulttuuria. Kalenteri-ian merkityksen ja ikävaiheiden hämärtyminen liittyy elämänarvojen erilaistumiseen. Yhä useammin ihmisen identiteetti määräytyy elämäntyylin, kulutustottumusten, harrastusten, puukeutumisen ja puhutavan kautta. Kalenteri-ian ei enää tarvitse määritellä, miltä ihminen näyttää ja miten hän elää. Yhä enemmän ajatellaan, että ikä on vain asennekysymys ja että oma ikä on vapaasti valittavissa. Yhdenikäistyminen on merkki siitä, että on olemassa jokin ihanneikä. Lapset haluavat olla vanhempia kuin mitä ovat ja keski-ikäiset ja vanhat haluavat olla nuorempia kuin mitä ovat. (Lundell ym. 2011, 33; Vaahtio 2006, 60.)

2.3 Ikääntymiseen liittyvät ennakkoluulot ja asenteet

Huolimatta yhteiskunnassamme hiljalleen leviävästä yhdenikäisyyden kulttuurista, työmaailmassa elää vieläkin sitkeästi ikään liittyvät ennakkoluulot, myytit ja stereotypiat. Tällaisia vääristyneitä käsityksiä ovat muun muassa, että ikääntynyt työntekijä kärsii huonosta terveydestä, psyykkisen toimintakyvyn heikkenemisestä, oppimisvaikeuksista, eikä tuota organisaatiolle rahaa vaan ainoastaan kuluja (Halme 2007, 9). Vaahtio (2006, 70–77) puhuu koko kulttuurissamme piilevästä ageismista, jolle hän ehdottaa omaa suomenkielistä käännöstään ”iällistäminen”. Vaahtion mukaan (2006, 70) *”ageismilla tarkoitetaan ikään liittyviä perusteettomia ennakkoluuloja, stereotypioita sekä niihin perustuvaa huonoa kohtelua ja syrjintää”*. Ageismi käsittää myös pinnan alla vaikuttavat tiedostamattomat ennakkoluulot, jolloin se on huomattavasti laajempi käsite kuin varsinainen ikäsyrjintä, joka ilmenee kun on ryhdytty ajatuksista tekoihin. Ageismiä ilmenee silloin, kun ihmisessä huomiodaan ensisijaisesti vain hänen ikänsä ja kaikki muut hänen yksilölliset ominaisuutensa jäävät iän varjoon. Ageismiä kohdistuu yhtä paljon niin nuoriin kuin vanhoihinkin. Nuoriin kohdistuvia ennakkoluuloja ovat esimerkiksi, että nuoret ovat liian kypsymättömiä ottamaan työelämässä vastuuta tai nuoret eivät vielä tiedä mitä elämässään tahtovat. Institutionaalista tai rakenteellista ageismiä ilmenee silloin, kun esimerkiksi viranomainen jättää käsittelemästä alaikäisen tekemän hakemuksen tai valituksen. Tällöin kyse on yhteiskunnan rakenteisiin juurtuneesta, osittain piiloutuneesta syrjinnän muodosta. (Halme 2007, 10; Vaahtio 2006, 70–72.) Ageismiä esiintyy etenkin yrityskulttuurissa ja yritysten henkilöstöpolitiikassa, kun tehdään päätöksiä eläkkeelle siirtymisestä ja rekrytoinnista (Halme 2007, 9; Vaahtio 2006, 76). Ageismiä on vaikea kitkeä pois työorganisaatiosta, sillä usein keski-ikäisillä tai ikääntyneillä työntekijöillä on itselläänkin ikäsidonnaisia ennakkoluuloja omista kyvyistään ja jaksamisestaan. Usein kuulee sanottavan ”Ei enää tässä iässä...”, kun esimerkiksi ikääntyneelle tarjotaan uutta kurssia tai työnkiertoa (Lundell ym. 2011, 42; Vaahtio 2006, 76.) Pahinta ageismissa ilmiönä on se, että se alkaa salakavalasti kohdistumaan yhä nuorempiin ja nuorempiin. Jo 45-vuotiaita tarkastellaan työhaastatteluissa vähän tarkemmin kuin nuorempia. (Vaahtio 2006, 73.)

Ageismin, ikään liittyvien ennakkoluulojen, myyttien ja stereotyyppien ajatellaan osittain johtuvan ihmisen luontaisesta tarpeesta luokitella ja tyypitellä eri asioita ja ilmiöitä, mikä kuuluu ihmisen käsitteelliseen ajatteluun. Luokittelulla ihminen pyrkii jäsentämään ympäröivää maailmaa ja tekemään siitä helpommin hallittavan mielessään. (Lundell ym. 2011, 37.) Usein ihmisillä saattaa olla omaan ikääntymiseen ja kuolemaan liittyviä tiedostamattomia pelkoja, jotka heijastuvat ikääntyneisiin kielteisinä asenteina. Ikääntymisen muutokset koetaan pelkästään nuoruuden menetyksenä ja rappeutumisena eikä huomioida ikääntymiseen liittyviä positiivisia puolia: henkistä kasvua ja viisauden kertymistä. (Lundell

ym. 2011, 35.) Yksi syy kielteisten ikäennakkoluulojen ja – asenteiden syntymiseen on modernille länsimaiselle yhteiskunnalle tyypillinen elämänkaarianalogia. Elämänkaari sitoutuu yhteiskunnan normeihin ja se on sosiaalisesti määräytynyt. Ihmisen elämänsä ajatellaan muodostavan kaaren, joka alkaa lapsuudesta, nousee korkeimmalle kohdalle aikuisuudessa ja alkaa keski-ikässä jälleen laskemaan kunnes putoaa alas vanhuudessa. Elämänkaarianalogia antaa arvoa vain sellaisille ihmiselämän kausille, joina ihminen on kaikkein aktiivisimmallaan tuotantotoiminnassa. Elämänkaarianalogia ei ota huomioon ihmisten yksilöllistä erilaisuutta, henkistä kehittymistä tai sitä tosiasiaa, että jokainen voi itse vaikuttaa elämänsä kulkuunsa. Helposti tällainen ajattelutapa johtaa kielteisiin ikäasenteisiin. Ikääntyneet nähdään yhteiskunnan kulueränä, josta ei ole hyötyä ja joka on vain taakka. Elämänkaarianalogiasta voi tulla myös itseään toteuttava ennuste. Jos lainsäätäjät, organisaatiot ja viranomaiset omaksuvat tällaisen ajattelutavan, he alkavat myös toimia sen mukaisesti. Myös ikääntyvät itse saattavat hellittää otteensa elämään omaksuttuaan elämänkaarianalogian. (Juuti 2002, 15, 21; Vaahtio 2006, 20.) Elämänkaarianalogia on kuitenkin monille länsimaiden ulkopuolisille kulttuureille vieras. Esimerkiksi Itä-Afrikassa elämänsä kulku nähdään ylöspäin vähitellen kulkevan suoran mukaiseksi. Lapsuudessa ollaan kaukana jumalallisesta tasosta, kun taas vanhuudessa ollaan sitä kaikkein lähimpänä. Kokemusperäinen elämänsä eläminen nostaa vanhuksen elämänsuoran huipulle ja tästä syystä vanhuksia arvostetaan. (Juuti 2002, 15.)

Viime vuosikymmeninä sosiologinen ikätutkimus on tuonut vaihtoehtoisia ajattelutapoja elämänkaarianalogian tilalle. Stabiliateettiteoriassa ikääntyminen nähdään prosessina, joka etenee kohti täydellistymistä, jonka jälkeen se joko pysyy ennallaan tai paranee entistään. Rappeutumisteoriassa elämänsä kulku nähdään syntymästä asti alkavana rappeutumisena. Jokaisella ihmisen ominaisuudella on olemassa oma lakipisteensä, jonka jälkeen se alkaa rapistua. Ihmisen elämänkaari kulkee alaspäin. Tämä näkemys on jopa synkempi kuin elämänkaarianalogia. Kolmas näkemys on nimeltään kompensatioteoria. Siinä myönnetään ihmisen biologinen vanhenemisprosessi, mutta prosessia pystytään tarvittaessa hidastamaan ja kompensoimaan eri tieteiden avulla. Kompensatioteoriassa nähdään myös vanhenemisprosessin positiiviset puolet – ihmisen kokemusperäisen tiedon karttuminen ja henkinen kypsyminen. (Vaahtio 2006, 69.) Kompensatioteoria lähenee voimavara-ajattelua, jossa ikääntymistä tarkastellaan voimavaranäkökulmasta. Tämän näkemyksen mukaan ikääntyminen nähdään yhteiskunnan hyödyntämättömänä voimavarana. (Halme 2007, 7.)

3 Ikääntymisen myytit

Tässä luvussa tarkastellaan kolmea yleisintä ikääntymiseen liittyvää myyttiä ja samantien kumotaan ne ikääntymiseen liittyvällä tutkimustiedolla. Ensimmäinen myytti koskee ikääntyneiden terveyttä ja toimintakykyä, toinen ikääntyneiden uuden oppimisen kykyä ja kolmas ikääntyneiden työn hintasuhdetta.

3.1 Ikääntyneiden terveys ja toimintakyky

Ikääntymisen vaikutuksista puhuttaessa unohdetaan helposti ihmisten yksilölliset erot. Kun on mitattu eri-ikäisten työntekijöiden suorituskkyä ja työssä jaksamista, on havaittu, että yksilöiden väliset erot suorituskvyssä ovat suuremmat kuin eri ikäryhmien väliset erot. ”Sanonta ’mikään ei muuta meitä yksilöllisemmäksi kuin ikääntyminen’ pitää paikkansa olivat sitten kysymyksessä terveyteen tai fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn, asenteisiin tai arvoihin liittyvät asia”. Työkokemus, koulutus ja ammatti ovat ikää paljon suurempia erottavia tekijöitä työn suorituskvyn mittauksissa. (Ilmarinen ym. 2003, 42.)

Ikääntyvien ja ikääntyneiden ajatellaan usein suoriutuvan työelämän haasteista huonommin kuin nuorempien työntekijöiden, koska automaattisesti ajatellaan, että ikääntyminen vaikuttaa ihmisen työ- ja toimintakykyyn heikentävästi. Osittain tämä ajatus pitää paikkansa, mutta tässä ei ole koko totuus. Tutkimukset osoittavat, että ikääntyneillä yli 55-vuotiailla työntekijöillä esiintyy yli kaksi kertaa enemmän pitkäaikaisia sairauksia, vikoja tai vammoja kuin nuoremmilla työntekijöillä. Naisilla korostuvat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ja miehillä sydän- ja verenkiertoelinten sairaudet. Merkille pantavaa on, että kun on tutkittu näiden sairauksien koettua haittaa työnteolle, noin 40 % ikääntyneistä kokee sairauden haittaavan työnteoa, kun taas vastaava luku nuoremmilla työntekijöillä on noin 30 %. Ikäryhmien välillä ei siis ole kovin suurta eroa. (Ilmarinen ym. 2003, 47; Lundell ym. 2011, 92–93.) Tämä tulos viittaa siihen, että ikääntyneiden työkokemus, ammattitaito ja henkiset ominaisuudet voivat kompensoida sairaudesta koettua haittaa työnteolle.

Ihmisen fyysisen kunnon heikkeminen iän myötä on kiistatonta. Yhtälailla sekä miehillä että naisilla heikkenee hengitys- ja verenkiertoelimistön sekä tuki- että liikuntaelinten toimintakyky huolimatta siitä, mitä töitä tehdään. (Ilmarinen ym. 2003, 51.) Myös painon lisääntyminen kasvattaa sairastumisvaaraa. Etenkin keskivartalolihavuus voi aiheuttaa verenkiertoelinten- ja aineenvaihduntasairauksia kuten tyypin 2 diabetes, astmaa, uniapneaa, maha- ja suolistokanavien sairauksia sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksia. (Lundell ym. 2011, 102.) Fyysisen toimintakvyn heikkenemistä voidaan kuitenkin hidas-

taa säännöllisen liikunnan ja harjoittelun avulla. Jos 60-vuotias henkilö liikkuu säännöllisesti, hän voi olla vähintään yhtä hyväkuntoinen kuin passiivinen 40-vuotias henkilö. Fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen ikääntyessä vaikuttaa haitallisesti erityisesti fyysistä työtä tekeviin ja etenkin naisiin, sillä heillä on jo lähtökohdiltaan noin 25 % huonompi kunto kuin samanikäisillä miehillä. On laskettu, että jos naisen fyysiseen työkuormaan käytetty hapenkulutus ylittää 1,0 litran minuutissa, työntekijä uupuu nopeasti eikä hän enää pysty jatkamaan työtään. Jos työntekijällä on huono kunto, uupumus tapahtuu nopeammin. Myös tuki- ja liikuntaelinten kunnon heikkeneminen näkyy yhtä selvästi ikääntyvillä. Selän lihasryhmät ja vatsalihakset surkastuvat runsaassa 10 vuodessa 45–57-vuotiailla työntekijöillä jopa 40–50 % niin fyysisissä kuin henkissä töissä. Fyysinen työ ei siis vahvista työntekijän lihaskuntoa, vaan ainoastaan heikentää sitä. Siksi etenkin fyysistä työtä tekevien ikääntyvien työntekijöiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota fyysisen kuntonsa ylläpitämiseen säännöllisen liikunnan avulla. (Ilmarinen ym. 2003, 51–52; Lundell ym. 2011, 116–117; 133.)

Psyykkinen toimintakyky viittaa ihmisen kykyyn suoriutua erilaisista älyllisistä tehtävistä. Psyykkisen toimintakyvyn ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi havaitsemista, muistia, oppimista, ajattelua, kielitaitoa sekä myös motivaatiota ja yksilön minäkäsitystä. Tärkeää ovat myös ihmisen psyykkiset voimavarat, joiden avulla hän pystyy vastaamaan niin arjen vaatimuksista kuin yllättävistä muutos- ja kriisitilanteista. Ihmisen ikääntyessä fyysisen toimintakyvyn heikentyminen vaikuttaa ihmisen reaktionopeuteen etenkin tehtävissä, jotka vaativat nopeaa ja aikatauluihin sidottua tietojenkäsittelyä. Mitä monimutkaisempia reaktioita vaaditaan, sitä suuremmat ovat ikäryhmien väliset erot. Toisaalta monissa työtehtävissä iäkkäiden pitkä työkokemus ja vahva työmotivaatio sekä viisaus käsitellä erilaisia monimutkaisia ongelmia voivat korvata psyykkisen toimintakyvyn heikkenemisen. Myös organisaatioissa voidaan parantaa ikääntyneen havainto- ja psykomotoristen toimintojen tarkkuutta ja nopeutta ergonomisin keinoin sekä erilaisilla yksilökohtaisilla apuvälineillä ja työnkuvaa kehittämällä. (Juuti 2002, 12; Ilmarinen ym. 2003, 53–54.)

Ihmisen ominaisuuksien vahvistumista iän myötä kutsutaan henkiseksi kasvuksi. Henkinen kasvu kohdistuu useimmiten ihmisen kognitiivisiin kykyihin. Näitä ovat esimerkiksi kyky pohdiskella, harkita, perustella näkemyksensä ja kiteyttää sanottavansa, kyky ajatella strategisesti, jotta saavuttaa päämääränsä, kyky erottaa olennaiset asiat yksityiskohdistaan sekä kyky hahmottaa asioiden syy-yhteydet. Ikääntyvän työntekijän henkinen kasvu tuo mukanaan myös muita positiivisia ilmenemismuotoja. Ikääntyvä työntekijä usein sitoutuu paremmin työhön ja työnantajaan, koska hän tietää mitä elämältään haluaa ja myös tuntee itsensä paremmin ja luottaa vahvuuksiinsa. Halu pärjätä työssään nostaa ikääntyvän oppimismotivaatiota. Ikääntyvillä on myös keskimäärin vähemmän poissaoloja työstä kuin

nuoremmilla työntekijöillä. Hyvä puoli henkisessä kasvussa on myös se, että terveyden tai fyysisen suorituskyvyn heikkeneminen ei estä henkistä kasvua. Päinvastoin fyysisten ominaisuuksien heikentyminen saattaa monesti vain vahvistaa henkisiä ominaisuuksia. Ikääntyessä ihmisen elämänhallinnan kyvyt paranevat. Tämä on tärkeä ominaisuus nykymaailmassa, jossa asiat muuttuvat aina vain nopeampaan tahtiin. (Ilmarinen ym. 2003, 54–55; Lundell 2011, 177.)

Ikääntyessä ihmisen viisaus eli kokemuseräinen tieto karttuu. Viisautta on kutsuttu myös arkielämän älykkyydeksi, jonka avulla voidaan löytää toimivia ratkaisuja arjen kaaoksessa. Viisautta on muun muassa: runsaat tiedot elämästä, ihmisistä ja elinoloista, suhteellisuudentaju, tieto kuinka menetellä eri tilanteissa, kyky sietää epävarmuutta, kyky käsitellä monimutkaisia ongelmia, luova ongelmanratkaisukyky, kyky valita omat elämänarvonsa sekä kyky antaa hyödyllisiä neuvoja muille. Henkinen kasvu on seniorien suurin valttikortti työelämässä. On merkillistä, ettei tätä lisäarvoa ja vahvuutta haluta tai osata käyttää työelämässä paremmin hyväksi. (Juuti 2002, 13; Ilmarinen ym. 2003, 56–57.)

3.2 Ikääntyneiden uuden oppimisen kyky

Vanha sanonta ”Oppiiko vanha koira vielä uusia temppuja?” kuvaa hyvin nykypäivässäkin sitkeästi elävää myyttiä siitä, etteivät ikääntyvät ja ikääntyneet oppisi uusia asioita ja tapoja. Tutkimusten perusteella ei ole löydetty mitään näyttöä siitä, etteivätkö seniorit oppisi uusia asioita, kyse on vain siitä, että he oppivat eri tavalla kuin nuoremmat. Ihminen oppii uusia asioita vielä 80-vuotiaankin. Jatkuva kouluttautuminen työuran loppuun asti on siis mahdollista. Ikääntyvän oppimisen tahti hidastuu, mutta toisaalta myös tiedon hahmottaminen laaja-alaisesti paranee. Seniorien oppimiseen vaikuttaa ensinnäkin oma asenne vanhenemiseen sekä käsitys itsestä oppijana. (Ilmarinen ym. 2003, 124–125; 130–131.) Uuden oppimisen vastustuksen taustalla on usein pelko epäonnistumisesta. Mitä kokeneempi työntekijä on kyseessä, sitä vaikeampi hänen on hyväksyä osaamattomuuttaan. Oman epävarmuuden kohtaaminen sekä virheiden tekemisen pelko uuden oppimisen tilanteissa voivat koetella seniorin ammatillista itsetuntoa. (Lundell ym. 2011, 306.) Senioreilla on usein huonompi pohjakoulutus kuin nuorilla työntekijöillä, mutta sen sijaan heillä on huomattava tietovaranto työkokemuksensa kautta. Uudet opittavat asiat tulisikin kytkeä aiemmin sisäistettyyn tietoon ja työkokemukseen. Seniorille on tärkeää löytää oma aktiivinen oppimistyylinsä: itse kokeilemalla tai yhdessä toisten kanssa. Oppimisessa auttaa keskusteleminen ja kokemusten vaihto kouluttajan kanssa. Oppimisprosessissa auttaa myös itsereflektio: on tärkeää palauttaa mieliin positiivisia oppimiskokemuksia ja toisaalta luopua pois negatiivisista ja arvioida omia suorituksia uudelleen. Seniorin täytyy antaa edetä omassa tahdissaan. Hänelle on myös tärkeää saada soveltaa

uutta oppimaansa käytäntöön ja oppia työssä kokeilun kautta. Näin hänelle syntyy luottamus ja varmuus omaan osaamiseensa. Myös virheiden tekeminen pitää sallia osana oppimisprosessia. Koulutukseen tulee investoida riittävästi aikaa, jotta oppista ehtii tapahtua. Oppimistilanteessa senioria auttaa rauhallinen ja miellyttävä ilmapiiri. Häiritsevien ympäristötekijöiden, esimerkiksi melun tai huonon valaistuksen, eliminoimiseen tulee panostaa. On hyvä antaa mahdollisuus opitun kertaamiseen, sen sijaan kritiikin antamista ja kilpailuun yllyttämistä tulisi välttää. (Ilmarinen ym. 2003, 131–133.)

3.3 Ikääntyneiden työn hintasuhde

Toisin kuin usein luullaan ikääntyneet työntekijät eivät tule organisaatiolle yhtään sen kalliimmiksi kuin nuoret työntekijät. Tämä myytti perustuu pitkälti lamavuosien aikana luotuihin tukijärjestelmiin ja niiden kautta muodostuneisiin mielikuviin. Mielikuvaan nuorten työntekijöiden palkkaamisen halpuudesta on vaikuttanut tukijärjestelmä, joka luotiin 1990-luvun lamavuosina torjumaan nuorten pitkäaikaistyöttämyyttä. Lakimuutoksen mukaan työnantajan ei tarvinnut maksaa TEL-eläkevakuutusmaksuja alla 24-vuotiaista työntekijöistä. Säästö oli merkittävä, sillä TEL-maksujen osuus oli noin 20 % palkasta. Lakimuutoksesta huolimatta nuorten työttömyys ei lähtenyt toivotulla tavalla laskuun. Sen sijaan työnantajien mieliin syöpyi ajatus siitä, että nuoret ovat halvempaa työvoimaa kuin ikääntyvät. Mielikuvaan ikääntyneiden työntekijöiden kalleudesta ovat vaikuttaneet niin ikään lamavuosien aikana yritysten tekemät saneeraukset, jotka kohdistettiin lähellä eläkeikää oleviin. Ikääntyneitä rohkaistiin jäämään varhaiseläkkeelle ja yllättäen tämä tapa saneerata henkilöstöä muodostui monelle yritykselle taloudelliseksi rasitteeksi vielä pitkäksi aikaa laman jälkeen. Tilannetta vielä pahensi niin sanottu eläkeputkijärjestelmä, joka luotiin parantamaan ikääntyneiden työttömien asemaa. Eläkeputkijärjestelmässä vähintään 55-vuotias oltuaan vähintään 500 päivää työttömänä pääsi työttömyyseläkkeelle 60-vuotiaana ja aikanaan 65-vuotiaana vanhuuseläkkeelle. Järjestelmä kääntyikin ikääntyneitä vastaan, sillä irtisanomisista alettiin kohdistamaan yhä nuorempiin ikääntyneisiin aluksi 53-vuotiaisiin ja myöhemmin 57-vuotiaisiin, kun eläkeputkijärjestelmän ikäraja nostettiin kahdella vuodella. Myös työkyvyttömyyseläkkeet vaikuttavat negatiivisesti mielikuviin ikääntyneiden työn hintasuhteesta. Suuret, yli 1000 henkilöä työllistävät yritykset, joutuvat korvaamaan jokaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvälle työntekijälle hänelle maksettavat eläkkeet kokonaisuudessaan. Jos varhaiseläkkeelle jääviä on paljon, voi summa olla yritykselle merkittävä taloudellinen rasite. (Ilmarinen ym. 2003, 96–100.)

Ilmarisen ym. (2003, 101–108) tekemien tutkimusten ja laskelmien perusteella ikääntyneiden työn tuottavuuden ja työstä maksettavan palkan hintasuhde ei ole kalliimpi kuin nuoremmilla työntekijöillä. Nuoret eivät ole vielä ”ammattilaisia” aloittaessaan työuransa ja he

tarvitsevat vielä lisäkoulutusta, työssä oppimista ja vanhemman kollegan tukea. Palkka on aluksi alhaisempi kuin kokeneella työtoverilla, mutta nousee jo muutaman työkokemuksen vuoden jälkeen. Nuoren työpanos ei vielä ensimmäisen harjaantumisjakson jälkeenkään vastaa kokeneemman työntekijän työpanosta. Nuoren työntekijän lisäkouluttaminen tietää kuluja yritykselle, etenkin jos yritys näkee hänessä asiantuntija- tai esimiesainesta ja haluaa satsata hänen koulutukseensa enemmän. Tässä tilanteessa on vaarana, että nuori työntekijä karkaa toisen, vaikkapa kilpailevan yrityksen palkkalistoille. Tutkimusten mukaan nuoret vaihtavat työpaikkaa useasti uransa alkuvaiheessa. Nuorten kiertolaisuus työpaikasta toiseen on melkoinen kustannustekijä, joka rasittaa paitsi taloudellisesti, myös kuluttaa henkisiä resursseja niin rekrytoinnista vastaavilta esimiehiltä kuin perehdyttämisestä vastaavilta kollegoilta. Tutkimukset osoittavat myös, että ikääntyneet ovat vuoden aikana vähemmän työstä poissa kuin nuoret. Ikääntyneiden työmoraali ja lojaalius työnantajaan kohtaan on parempi kuin nuoremmilla. Nuorten poissaoloja työstä lisäävät myös pienten lasten sairastelu sekä kouluttautuminen työn ohessa. Palkkakustannusten vertailussa kävi selvästi ilmi, että iän vaikutus työn hintaan ei ole niinkään ratkaiseva vaan esimerkiksi koulutuksen, perhetilanteen tai sukupuolen vaikutus oli paljon suurempi.

4 Ikäjohtamisen keinot

Tässä luvussa kartoitetaan mitä ikäjohtamisen keinoja tutkijoilla on työurien pidentämiseksi. Samalla selvitetään, mistä asioista tutkijat ovat samaa mieltä ikäjohtamisen keinoista puhuttaessa ja miten heidän näkemyksensä eroavat. Ainakin yhdestä keinosta kaikki tutkijat ovat yhtä mieltä ja se on ennakkoluuloton ikäasenne.

4.1 Ennakkoluuloton ikäasenne

Oikea tieto ikääntymisen vaikutuksista sekä ennakkoluuloton ikäasenne luovat pohjan ikäjohtamiselle. Jotta ikäjohtaminen voisi toimia päivittäisjohtamisen toimintamallina, pitää organisaation johdon lisäksi myös muiden esimiesten ikäasenteet saada kuntoon. (Ilmarinen ym. 2003, 137.) Ikäjohtaminen konkretisoituu lähiesimiehen työssä, jossa esimies kohtaa alaistensa erilaisuuden päivittäin. Lähiesimies joutuu myös käytännössä ratkomaan niitä ongelmia, jotka liittyvät ikääntymisen ja työn organisoinnin yhteensovittamiseen. (Ilmarinen ym. 2003, 161.) Oikea ikäasenne on hyvän esimiestyön perusta. Hyvä esimies pystyy johtamaan ikääntyneitä alaisiaan ennakkoluulottomasti, mikäli hänellä itsellään on mutkaton suhde omaan ikääntymiseensä. Jos esimies kokee oman ikääntymisensä negatiivisena, hän alkaa heijastaa kielteisiä asenteitaan ja tunteitaan myös ikääntyviin alaisiinsa. Ikääntymisessä tapahtuu sekä kielteisiä että positiivisia muutoksia, mutta johtuen kulttuurimme pinnallisista asenteista, huomiota kiinnitetään usein vain ulkoisiin biologisiin muutoksiin. Kuitenkin työelämässä ihmisen henkisellä kasvulla on työnsuorittamisen kannalta enemmän painoarvoa kuin ulkonäöllä. Ikääntyneellä on kehittynyt kokonaisuuksien hahmottamiskyky ja ongelmien ratkaisukyky, jotka perustuvat hänen runsaaseen työ- ja elämäkokemukseensa. Kun esimiehellä on myönteisiä havaintoja ja kokemuksia omasta ikääntymisestään, hän ymmärtää, että vaikka ihmisen fyysinen työkyky heikentyy, niin henkiset voimavarat vastaavasti kasvavat. Ikääntyneellä ihmisellä on kyky säilyä ehjänä ja kokonaisena menettämättä otettaan elämään ja työntekoon, vaikka hänen terveytensä heikentyisi. Realistinen asenne ikääntymiseen edellyttää sekä myönteisten että kielteisten muutosten tunnistamista ja hyväksymistä. (Ilmarinen ym. 2003, 162–163.)

Vahtio (2006, 9) puhuu ikäjohtamisen sijasta iättömästä tai ikäneutraalista johtamisesta. Hänen mukaansa yksilö on aina nähtävä ennen ikäänsä. Vahtio (2006, 10, 13–14) väittää, että ikäennakkoluulot ovat meissä syvällä, koska emme ole koskaan tietoisesti pohtineet niiden järkevyyttä. Ikä ei ole mikään yksinkertainen asia: meillä kaikilla on monta ikää. Myös yhteiskunnassa vallitseva ikäretoriikka on usein huolen ja kielteisyyden leimaamaa. Kuitenkaan ikä ei ole vain heikkous tai vahvuus, vaan erilaisia merkityksiä vaih-

televisissa merkityksissä. Lähiesimiehen tulisi vapautua ikäennakkoluuloista ja keskittyä pelkästään yksilöiden johtamiseen. Vaahtio (2006, 86–93) varoittaa myös tietynlaisesta retoriikan muodosta, uusageismista (New Ageism), joka on syntynyt ikääntymisen vaikutusten tutkimusten seurauksena. Ikääntymisen vaikutuksista ja näiden vaikutusten ehkäisemisestä ja tukemisesta viime vuosikymmeninä saatu uusi tieto on synnyttänyt retoriikkaa, joka tyypittelee iäkkäämmät ihmiset vanhan ageismin tapaan avuttomiksi ja sairaiksi. Tässä retoriikassa perustaltaan on kyse siitä, että ihminen nähdään avuttomana yksilönä, joka tarvitsee koko ajan kaikenlaisia tukipalveluja. Uusageismi kannustaa kehittämään ikääntyneiden tukipalveluja ja kritisoi jatkuvasti yhteiskuntaa siitä, että se kohtelee ikääntyneitä huonosti. Näin koko ikäryhmä tulee leimatuksi ja samalla sen todellisia valinnanmahdollisuuksia supistetaan. Vaahtion mukaan ihmiset eivät yleisesti halua tulla kohdelluksi minään erityisenä ”ikäntyneiden” ryhmänä. He eivät kaipaa jatkuvaa ageistista tukemista ja holhoamista, vaan tasa-arvoista kohtelua ja asemaa muiden ikäryhmien kanssa. Liiallinen ikääntyneiden tukeminen on myös ageismia.

4.2 Yksilöllisyyden arvostaminen

Ilmarisen ym. (2003, 172) mukaan haasteellisinta ikäjohtamisessa on yksilöllisyyden arvostaminen ja kyky suunnitella työnkuvaa yksilökohtaisesti. Ihmisessä muuttuu hänen ikääntyessään kaikkein eniten hänen yksilöllisyytensä. Ihmiset muuttuvat ikääntyessään eri tahtiin ja eri tavoin niin fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisestikin. Vaikka fyysinen kyvykkyys heikkenee, niin psyykkiset ja sosiaaliset kyvyt vahvistuvat ja voivat kompensoida fyysistä muutosta. Esimiehen haasteena on muuttaa ikääntyneen alaisen työkuvaan samaan suuntaan kuin ihminen muuttuu iän myötä. Työtä tulisi keventää fyysisesti, mutta toisaalta tulisi lisätä kokonaisuuksien ja ongelmanratkaisun hallintaa.

Lundell ym. (302–303) huomauttavat, että epävirallinen työnjako usein kuormittaa ikääntyneitä. Epävirallisia tehtäviä kasaantuu tutkimusten mukaan erityisesti ikääntyneille naisille. Tämä voi johtua siitä, että ikääntyneet pitkän työkokemuksensa avulla usein hallitsevat työnsä hyvin. Ikääntyneet ovat myös usein lojaalimpia työnantajille ja heidän voi olla vaikea kieltäytyä työtehtävistä. Asiakaspalvelutehtävissä asiakkaat mielellään asioivat tutun henkilön kanssa. Epävirallisten tehtävien kasaantuminen aiheuttaa ikääntyneissä usein tyytymättömyyttä ja väsymystä, joka saatetaan tulkita ikääntymisen aiheuttamiksi ongelmiksi. Ikääntyneellä saattaa olla niin kova tarve päteä työssään, ettei hän välttämättä itsensä osaa tunnista jaksamisongelmiensa perimmäisiä syitä. Esimiehen tehtävä on pitää huolta, ettei tällainen epävirallinen työnjako ala kuormittamaan ikääntyneitä työntekijöitä ja tarvittaessa karsia työtehtäviä pois ja siirtää toisille.

Ilmarisen ym. (2003, 164–167) mukaan työelämän konfliktit johtuvat usein siitä, että nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä on erilaiset arvot ja asenteen työntekoa kohtaan. Hyvin usein ongelmat johtuvat siitä, ettei esimies kykene hyväksymään omistaan poikkeavia arvoja ja asenteita. Esimiehen tulisi ymmärtää, että kerran lapsuudessa omaksutut arvot kulkevat jokaisella mukana aikuisuuteen asti, eikä niitä ole helppo muuttaa. Arvoja ja asenteita ei ole tarkoituskaan muuttaa, vaan eri näkemyksistä pitäisi uskaltaa keskustella tuoden asioiden eri puolet, edut ja haitat esille. Nuoret ja vanhemmat työntekijät saattavat painottaa eri asioita työnteossa. Esimiehen tulee hyväksyä tämä eri-ikäisten ihmisten erilaisuus ja kyetä sovittamaan arvoja yhteen. Parhaimmillaan nuoret ja vanhemmat työntekijät voivat täydentää toistensa työsuoritusta työelämässä. Ilmarinen painottaa, että erilaisuus voi olla voimavara työyhteisössä, jos sitä osataan hyödyntää oikealla tavalla.

Vahtio (2006, 39–41) on samoilla linjoilla kuin Ilmarinen siinä, että iän myötä erilaisuus vain lisääntyy. Samanikäiset eivät ole samanlaisia. Ikääntyessään ihminen tulee entistä enemmän yksilöksi. Vahtio ottaa esimerkiksi suuret ikäluokat eli vuosina 1945–1957 syntyneet. Suurten ikäluokkien heikko koulutus on myytti, joka on jo muodostunut esteeksi tämän ikäryhmän työllistymiselle. Unohdetaan, että nämä ikäluokat ovat hyvin heterogeenisiä juuri siksi, että ikäluokat ovat suuria. Ryhmään mahtuu niin pitkälle koulutettuja kuin kansakoulun käyneitä ja siinä välissä on osaamistasojen koko kirjo.

Halme (2011, 27) sen sijaan kritisoi Ilmarista siitä, että ikä nostetaan työyhteisössä merkittäväksi ilmiöksi ja että se määritetään ”ongelmaksi”. Halmeen mielestä jonkin niin luonnollisen asian kuin iän nostaminen ilmiöksi tuottaa negatiivisia vaikutuksia. Hän huomauttaa, että vuorovaikutusongelmat esimiehen ja alaisten välillä ovat olleet suomalaisen johtamisen kompastuskivi kautta aikojen. Siksi hänen mielestään vuorovaikutusta tulisi parantaa kaikenikäisten välillä. Halme kritisoi Ilmarista myös siitä, että Ilmarinen korostaa yksilöllisyydessä ikää. Halmen mielestä liika yksilöllisyys on työyhteisön kustannustehokkaan toimivuuden ja yksilön hyvinvoinnin kannalta huono asia. Halme toteaa, että yksilöllisyys saattaa jopa kuormittaa ja saada aikaan tunteen siitä, että yksilö on korvaamaton työpaikalla. Halme (2011, 49–50) pitää ikäjohtamista eri-ikäisten johtamisena. Halme korostaa, että työyhteisössä on monenikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Eri-ikäisyydellä Halme tarkoittaa moniarvoisuutta, moninaisuutta ja perheenomaista eri-ikäisten ihmisten kokonaisuutta.

4.3 Valtuuttava johtaminen

Ilmarinen ym. (2003, 167–168) toteavat, että eri-ikäisten muodostamassa työyhteisössä on haastavaa saada erilaiset ihmiset työskentelemään yhdessä. Ilmarinen ym. viittaavat

tutkimustuloksiin, jotka osoittavat, että hierarkkinen ja autoritääriinen johtamistapa usein heikentää henkilöstön työkykyä, kun taas alaisia konsultoiva ja valtuuttava johtamistapa tuottaa parempia tuloksia. Henkilöstö voi paremmin ja työskentelee tehokkaammin, kun työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan päätöksentekoon, työsuunnitteluun ja tiimityöskentelyyn. Autoritääristä johtamistyyliä tulisi välttää etenkin asiantuntijaorganisaatioissa sekä kokeneiden ja itsenäisten seniorien johtamisessa. Käskyttäminen ja komentaminen saavat kokeneet ja itsenäiset työntekijät vain ärsyntyneeseen. Seniorit arvostavat sellaista johtajaa, joka ajaa heidän etuaan ja puolustaa heitä silloinkin, kun muulta organisaatiolta ei tukea tule. Esimiehen tehtävä on vetää ryhmäänsä eteenpäin ja olla samalla osa sitä. Hänen ei pidä korostaa johtajuuttaan, vaan hänen tulee hyödyntää kyvykkäitä alaisiaan ikään katsomatta ja delegoitava töitä heille. Erityisen varovainen esimiehen tulisi olla tilanteissa, jossa hän on paljon nuorempi kuin ikääntynyt alainen. Nuoremman esimiehen tulee näyttää, että hän arvostaa ikääntyneen työntekijän pitkää työkokemusta, mutta hänen pitää olla myös varuillaan, ettei menetä auktoriteettiään vanhemmalle alaiselleen.

Myös Juuti (2002, 19–20) on sitä mieltä, että esimiesten tulisi muuttaa rooliaan valvovasta ja käskyttävästä enemmän valtuuttavammaksi, valmentavaksi ja mentorimaisemmaksi. Tällöin organisaatiossa pystytään hyödyntämään paremmin ikääntyneiden kokemuksellinen osaaminen ja äänettömän taidon arvo. Samalla saadaan ikääntyneiden asenteet muuttumaan myönteisemmiksi muutoksille. Valtuuttavampaa johtamistapaa edellyttävät myös yritysten kansainvälistyminen ja tietotekniikan kehittymisen luomat mahdollisuudet. Vaikka yritykset ovat 1990-luvun alun laman myötä muuttuneet tiimi- ja verkosto-organisaatioiksi, ei johdon ja henkilöstön vuorovaikutus ole kehittynyt samassa tahdissa. Johtamistyyliä pitäisi muuttaa vuorovaikutteisempaan suuntaan ja siinä tulisi olla valtuuttavampi ote. Valtuuttavalla johtamistyyllillä pyritään rohkaisemaan työntekijöitä ottamaan aktiivisesti osaa työn kehittämiseen ja suunnitteluun. Valtuuttava johtaminen edistää ihmisten henkistä kasvua sekä itsenäisyyttä. Sen sijaan käskyttävä, hierarkkinen johtamistyyli heikentää itsenäistä asioiden hahmottamis- ja päättelykykyä sekä ihmisen persoonallisuuden kehittymistä. Valmentavassa johtamisessa pyritään luomaan sellainen kannustava ilmapiiri, joka sallii myös virheiden tekemisen. Sen sijaan että esimies antaisi valmiin vastauksen työntekijän kysymykseen, esimies johdattaa työntekijän vastakysymyksillä löytämään itse ratkaisun ongelmaansa. Valmentajana esimies pyrkii edesauttamaan työntekijän onnistumista kertomalla omia kokemuksiaan ja antamalla vinkkejä, kuinka parhaiten selviytyä ongelmatilanteissa. Valmentajan tehtävä on myös poistaa niitä tekijöitä, jotka estävät työntekijää onnistumasta työssään. Etenkin valmentajan tulee pyrkiä kumoamaan työntekijän kielteisiä ajattelumalleja, jotka estävät työssä onnistumista. Esimies mentorina pyrkii tunnistamaan alaisessaan piileviä kykyjä ja vahvistamaan niitä. Myös ikääntyvä itse voi

toimia sekä valmentajan tai mentorin roolissa. Valmennusta ja mentorointia käytetään organisaatioissa etenkin hiljaisen tiedon siirtämisen metodeina.

4.4 Kommunikointitaidot

Ilmarisen ym. (2003, 175–176) ja Lundellin ym. (2011, 304–306) mukaan esimiehen keskustelu- ja kuuntelutaidot ovat ensisijaisia hyvän yhteistyön aikaan saamiseksi. Hyvien kommunikointitaitojen välttämättömyys korostuu etenkin muutostilanteissa. Muutokset ovat työntekijöille merkittävä kuormitustekijä työelämässä. Muutoksissa siirrytään aina aikaisemmista työskentelytavoista uusiin käytäntöihin. Vanhemmat työntekijät saattavat osoittaa aluksi muutosvastarintaa ja heillä kestää yleensä pidemmän aikaa sopeutua muutoksiin kuin nuoremmilla työntekijöillä. Esimiehen tehtävä on tiedottaa muutoksista ja keskustella niihin liittyvistä käytännön järjestelyistä. Vanhemmilla työntekijöillä voi työkokemuksensa johdosta olla hyviä ja kriittisiä näkemyksiä muutosten toteutuksista. Esimiehen tulisi osata kuunnella ja keskustella heidän näkemyksistään ja arvostaa niitä, vaikka ne olisivatkin vastakkaisia näkemyksiä. Keskustelemalla esimiehen tulee löytää sellaisia perusteluja muutoksille, jotka myös ikääntyvät voivat hyväksyä. Ikääntyneillä pitäisi olla mahdollisuus ilmaista huolensa, pelkonsa ja ahdistuksensa. Muutokseen liittyvien tunteiden käsittely johtaa yleensä parempaan sitoutumiseen. Esimiehellä on tärkeä rooli olla mukana näiden tunteiden käsittelyssä. Kun mieltä painavat asiat on kohdattu ja käsitelty, ihmisessä vapautuu voimavaroja kohdata muutokset sellaisina kuin ne ovat.

Myös sellaisissa tilanteissa, joissa ikääntyvä työntekijä on siirtymässä eläkkeelle ja hänen työnsä jaetaan nuoremmille työntekijöille, on esimiehen osattava kannustaa nuoria ja ikääntyviä toimimaan yhdessä. Jotta ikääntyvän työntekijän hiljainen tieto saadaan onnistuneesti siirtymään nuoremmalle työntekijälle, tulee esimiehen näyttää omalla esimerkillään, ettei hänellä ole negatiivisia ennakkoluuloja ikääntyviä kohtaan ja osoittaa aitoa arvostusta ikääntyvää kohtaan. (Ilmarinen 2003, 176.)

Vahtio (2006, 107–115) korostaa myös esimiehen hyviä kommunikointitaitoja etenkin kehityskeskusteluissa. Vaahtion iättömässä johtamisessa on tärkeintä vapautua ikäennakkoluuloista ja keskittyä itse johtamiseen. Esimiehen tehtävä on kartoittaa alaisensa osaaminen sekä hyödyntää työnjaossa ihmisten erilaisia tietoja ja taitoja. Vaahtion mukaan parhaiten ja luontevimmin työntekijöiden osaamiskartoitus tehdään kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluiden menestyksellinen läpivieminen on esimiestyön tärkeimpiä osa-alueita ja ne tulee ottaa vakavasti. Esimiehen tulee osata kuunnella alaistaan aidosti, myös asioita jotka puhuja sanoo rivien välistä. Ikääntyneen saattaa olla vaikeaa ottaa puheeksi asioita, joissa hän tarvitsisi koulutusta tai osaamisen päivittämistä. Esimies voi

auttaa tässä pyytämällä alaistaan luettelemaan esimerkiksi viisi ikävintä työtehtäväänsä. Tämän jälkeen esimies voi luontevammin keskustella siitä, miksi nämä työtehtävät ovat alaisesta ikäviä. Usein syynä on puutteellinen osaaminen. Joskus voi paljastua, että kyseessä on työtehtäviä, jotka eivät ole organisaation kannalta tarpeellisia ja niistä voidaan luopua kokonaan. Esimies voi keskusteluissa myös pyytää alaistaan mainitsemaan työyhteisön pullonkaulat, jotka estävät työntekijää onnistumaan työssään. Näin päästään suoraan ratkomaan itse ongelmia. Myös palautteenanto on tärkeää kehityskeskusteluissa. Esimiehen tulee pyytää alaiseltaan palautetta esimiestyöstään ja hänen tulee antaa palautetta ja kiitosta myös alaiselleen. Esimiehen tulee olla keskusteluissa mahdollisimman läsnä ja keskittynyt alaisen puheelle. Onnistuneet kehityskeskustelut ovatkin Vaahtion mukaan (2006, 108) kahden tasaveroisen kumppanin vuoropuhelua. Myös Lundell ym. (2011, 308) korostavat esimiehen kommunikointitaitoja kehityskeskusteluissa. Heidän mukaansa tärkeintä onnistuneissa kehityskeskusteluissa on keskinäinen luottamus sekä osapuolten halu ja kyky kuunnella mitä toisella on sanottavana.

4.5 Tunneälytaidot

Simström (2009, 3) on tutkinut esimiehen tunneälytaitoja työelämän menestys- ja voimavaretehtäjänä. Tutkimusten mukaan tunneälytaidot ovat tärkeimpiä ja myös opittavissa olevia johtamiskompetensseja, joilla on suuri merkitys organisaation työilmapiiriin ja toiminnan tuloksiin. Tunneälyteorioilla pyritään selittämään, miten ihmiset havaitsevat, ymmärtävät, käyttävät hyväkseen ja johtavat tunteita tukeakseen yksilöllistä tehokkuutta. Simströmin (2009, 83) tutkimuksessa ”tunneälyllä (*emotional intelligence*) tarkoitetaan kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa ja hallita tehokkaasti sekä omia että ihmissuhteisiin liittyviä tunnetiloja. Tunneälytaito (*emotional intelligence competency*) on tunneälyyn perustuva kyky tunnistaa, ymmärtää ja käyttää itseä ja muita koskevaa tunneinformaatiota tavalla, joka johtaa tehokkaisiin ja korkeatasoisiin työsuorituksiin”.

Simströmin mukaan (2009, 84) emotionaalinen älykkyys jakaantuu neljään kompetenssi-alueeseen, jotka ovat 1) itsetietoisuus, 2) oman toiminnan johtaminen 3) sosiaalinen tietoisuus ja 4) ihmissuhdejohtaminen. Näistä kaksi ensimmäistä kompetenssialuetta edustavat henkilökohtaisia tunneälytaitoja (persoonallinen kompetenssi) ja kaksi jälkimmäistä puolestaan sosiaalisia tunneälytaitoja (sosiaalinen kompetenssi).

Itsetietoisuus edellyttää hyvältä johtajalta emotionaalista itsetietoisuutta, hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta. Omista tunteistaan tietoinen esimies tunnistaa, kuinka hänen tunteensa vaikuttavat häneen ja hänen työsuoritukseensa. Hän tuntee omat rajoituksensa ja vahvuutensa ja osaa suhtautua itseensä huumorilla. Hänellä on vahva omanarvontunto

ja luottamus omiin kykyihinsä. Hän tarttuu mielellään uusiin haasteellisiin tehtäviin ja uskoo selviytyvänsä niistä. (Simström 2009, 85.)

Oman toiminnan johtaminen edellyttää esimieheltä vahvaa itsekontrollia, läpinäkyvyyttä, sopeutumiskykyä, suorituskkyä, aloitteellisuutta ja optimistisuutta. Vahvan itsekontrollin avulla esimies pystyy hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä hyödyllisesti. Esimiehen läpinäkyvyys tarkoittaa, että hän on rehellinen ja lahjomaton, toimii avoimesti ja pysyy tunnustamaan omat virheensä ja häneen voi luottaa. Sopeutumiskyky ilmentää, miten hyvin esimies kykenee mukautumaan erilaisiin muutoksiin ja haasteisiin. Esimies, jolla on korkeat henkilökohtaiset standardit ja hyvä suorituskky, pyrkii jatkuvaan suoritusten parantamiseen ja vaatii samaa myös muilta. Aloitteellinen esimies tarttuu avautuviin mahdollisuuksiin ja uskoo onnistuvansa pyrkimyksissään. Optimistinen esimies näkee vastoinkäymisissä mieluummin mahdollisuuksia kuin uhkia. (Simström 2009, 85–87.)

Sosiaalisen tietoisuuden kompetensseja esimies tarvitsee pystyäkseen aistimaan ja kokemaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja ja ymmärtämään heidän tarkoituksperiään. Sosiaalisesti tietoisella esimiehellä on empaattisuutta, hyvä organisaatiotuntemus ja palvelualttius. Empaattisuus merkitsee tunnetilojen ja näkökantojen aistimista ja aktiivista mielenkiintoa muiden ajatuksia kohtaan. Organisaatiota hyvin tunteva esimies tunnistaa organisaation tunnevirtoja, havaitsee tärkeät sosiaaliset verkostot ja tunnistaa keskeiset valtasuhteet. Palvelualttius tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ennakointia, tunnistamista ja tyydyttämistä. Laajemmassa merkityksessä esimiehen työtoverit ja alaiset ovat hänen asiakkaitaan, jotka tarvitsevat tuekseen palvelualtista esimiestä. (Simström 2009, 87.)

Ihmissuhdejohtaminen on esimiehen neljäs tunneälyn kompetenssialue, joka sisältää johtajuuden näkyvimät työkalut: kannustavuuden, vaikutusvallan, kyvyn kehittää toisia, kyvyn käynnistää muutoksia, taidon hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaidon. Kannustava esimies virittää innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti yhteisen vision ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikutusvalta viittaa taitoon käyttää tehokkaitakin keinoja ihmisten vaikuttamiseksi. Kyky kehittää toisia tarkoittaa, että esimies osaa auttaa työntekijöitään kehittymään ja ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Kyky käynnistää muutoksia liittyy esimiehen kykyyn toimia muutosten käynnistäjänä. Taito hallita konflikteja viittaa erimielisyyksien ratkaisemiseen ja sovinnon neuvottelemiseen. Ryhmä – ja yhteistyötaitoinen esimies kykenee luomaan ystävällisen ilmapiiirin, saa ryhmän jäsenet innostumaan käsiteltävästä asiasta sekä pystyy luomaan ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Simström 2009, 87–89.)

On selvää, että sellaista esimiestä ei ole olemassakaan, joka hallitsisi hyvin kaikki edellä mainitut 18 tunneälytaitoa. Kyvykkäälle johtajuudelle ei myöskään ole olemassa mitään tiettyä mallia. Kuitenkin tutkimusten perusteella on todettu, että tehokkaiden ja kyvykkäiden johtajien vahvuuksiin kuuluu ainakin yksi osatekijä tunneälyn jokaisesta neljästä kompetenssialueesta. (Simström 2009, 89.)

Esimiehen tunneälytaitoihin voidaan liittää myös oikeudenmukaisuus. Lundell ym. (2011, 317–318) korostavat, että johtamisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa henkilöstön työkykyyn ja voimavaroihin. Oikeudenmukaisuus kertoo arvostuksesta ja vahvistaa työntekijän tunnetta ryhmään kuulumisesta. Johtamisen oikeudenmukaisuus heijastuu myös työpaikan ilmapiiriin. Oikeudenmukainen johtaminen vahvistaa yhteisöllisyyttä ja rakentaa työyhteisön sosiaalista pääomaa, joka perustuu luottamukselle. Yhteisölliset voimavarat tukevat yksilön voimavarojen kehittymistä ja yksilön voimavaroilla on myös vaikutusta yhteisöllisten voimavarojen kehittymiseen. Oikeudenmukaisesti johdetussa työyhteisössä on hyvä työilmapiiri, jossa on myös hyvät edellytykset eri-ikäisten yhteistyölle.

4.6 Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Organisaatioissa tunnustetaan jo yleisesti henkilöstön ja sen osaamisen tärkeys. Kuitenkin vain harvoissa yrityksissä osaamista johdetaan tietoisesti. Yrityksellä tulisi olla määriteltynä henkilöstölle tietty osaamisvisio, joka kertoo, mitä osaamista yrityksellä tulee olla, jotta sen perustehtävä toteutuu. Osaamisen johtaminen pitää sitoa tiukasti henkilöstöstrategiaan, josta se jalkautetaan johtamisen kautta kaikkialle organisaatioon. Osaamisen johtamisessa on tärkeää tiedostaa sekä nykyinen, piilossa oleva että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Yrityksellä kannattaisi olla osaamisen johtamiseen järjestelmä, jolla osaamista hankitaan, ylläpidetään, hyödynnetään, jaetaan ja kehitetään. Esimiehen tehtävä on luoda suuntaviivoja työelämään ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Esimies innostaa ja motivoi henkilöstöään toteuttamaan strategiaa ja saavuttamaan hyviä tuloksia työssään. Työntekijän tehtävä on tarttua tilaisuuksiin ja ottaa vastuuta omasta kehittymisestään. (Vaahtio 2006, 94–101.)

Osaamiskartoitus on oivallinen apukeino esimiehelle ikäluokkojen avaamiseen. Osaamiskartoituksen tehtävänä on tunnistaa työntekijöiden osaaminen, arvioida kuinka hyvää osaaminen on sekä hyödyntää osaamista yrityksen kehittyessä. Osaamiskartoituksia tehdään yleensä uralla etenemistä tai palkanarviointia varten. Aluksi on tärkeää henkilöstön riittävä infomoiminen osaamiskartoituksesta. Jos kartoitus on joillekin ennestään tuntematon, riittäväällä kommunikoinnilla voidaan purkaa ja poistaa kartoitukseen liittyviä pelkoja. Yrityksen tulee ennen kartoitusta miettiä, mitkä ovat sen ydinprosesseja, mitkä ovat sen

keskeiset osaamisalueet ja mitä osaamista strategian toteuttaminen edellyttää. Työtehtävistä kannattaa tehdä etukäteen yksityiskohtaiset kirjalliset tehtäväkuvaukset. Kartoitus teetetään lomakkeella, joka voi olla myös sähköinen lomake. Lomakkeella arvioidaan ydinprosessien hallinta. Kysely ei saa olla liian pitkä, vaan siihen tulee sisällyttää ainoastaan oleelliset työtehtävät. Työntekijä täyttää lomakkeen ja arvioi siinä itsään ja omaa osaamistaan. Esimies arvioi lisäksi työntekijän nykyistä osaamistasoa sekä asettaa tavoitason. Esimiehen tulisi osata arvioida pelkästään työntekijän osaamista, ei tämän persoonaa. ”Sinä olet/et ole” – tyyppisen arvioinnin sijasta esimiehen näkökulma tulisi olla ”osaat hyvin/sinun kannattaa vielä kehittää” – tyyppinen arvio. Osaamiskartoituksen pohjalta käydään työntekijän osaamisen liittyvä keskustelu vasta kehityskeskustelussa. Tällöin sovi- taan, miten työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan ja miten yritys tukee sitä. Osaamis- kartoitus parantaa työntekijän itsetuntoa ja se antaa työnantajalle arvokasta tietoa siitä, mitä osaamispotentiaalia yrityksessä on. Esimiehelle tarjoutuu tilaisuus tarkastella alaisi- aan pelkästään heidän osaamisensa ja persoonansa perusteella kiinnittämättä huomioon heidän ikäänsä tai koulutukseensa. (Vaahtio 2006, 101–107; Ilmarinen 177–180.)

4.7 Varhainen puuttuminen

Mitä varhaisemmassa vaiheessa työkykyä uhkaaviin ongelmiin puututaan, sitä helpompi on saada ne hallintaan. Tärkeä osa työkyvyn ja työssä jaksamisen tukemista on varhainen työkykyuhkien tunnistaminen ja tukitoimien käynnistäminen. Varhaisen tuen tarkoituksena on kantaa vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista ja vähentää työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Työkykyongelmien puheeksi ottaminen ja tukitoimien aloittaminen ovat en- sisijaisesti esimiehen vastuulla. Konkreettinen keino työkykyongelmien tunnistamiseen on sairauspoissaolojen seuranta. Työkykyä uhkaavien ongelmien hälytysmerkkejä ovat eten- kin toistuvat lyhyet poissaolot sekä pitkät sairauslomat. (Lundell ym 2011, 310.)

4.8 Työhönpaluun tukeminen

Kriittinen vaihe työkyvyn palautumiselle ja työssä jaksamiselle on työhönpaluu pitkän sai- rasloman jälkeen. Työhönpaluun tukemisen tarkoituksena on pyrkiä edistämään työnteki- jän toimintakyvyn palautumista ja ehkäistä pysyvän työkyvyttömyyden syntymistä. Esimie- hen rooli on tärkeä sairauslomalta palaavan työkyvyn tukemisessa. Hänen tulee varmis- ta, että työntekijä voi tehdä työtään turvallisesti. Työhönpaluun onnistumiseen vaikuttaa suurelta osin luottamuksellinen esimies-alaissuhde. Työhönpaluu on myös helpompaa, jos työntekijään pidetään yhteyttä sairasloman aikana. Työssä jaksamiseen jatkossa vaikut- taa pitkälti työtehtävien mitoittaminen työntekijän voimavarojen mukaisesti. Siksi esimie- hen on tärkeää keskustella työhön palaavan kanssa hänen työtehtävistään ja muokata hänen työnkuvansa voimavarojen mukaan. (Lundell ym. 2011, 311.)

5 Työelämän joustot

Työn ja muun elämän tasapaino on tärkeää, jotta ihminen voi hyvin ja on tyytyväinen elämänlaatuunsa. Ihmisen hyvinvointi ja elämänlaatu kärsivät, jos kaikki vapaa-aika kuluu voimien palautumiseen työn jälkeen. Ikääntyneillä palautumiseen menee pitempi aika kuin nuoremmilla työntekijöillä. Työntekijän kuormittumista voidaan helpottaa erilaisilla joustomuodoilla. Seuraavaksi tarkastellaan mitä lakisääteisiä vapaita on ikääntyneille tarjolla ja millaisilla työpaikkakohtaisilla joustokäytännöillä ikääntyneiden kuormittumista voidaan keventää.

5.1 Lakisääteiset vapaat

Työssä jaksamisen helpottamiseksi ikääntyneillä on käytettävissään lakisääteisiä vapaita, joita ovat muun muassa vuorotteluvapaa ja osa-aikaeläke. Osa-aikaeläke poistuu 1.1.2017 alkaen ja tilalle tulee varhennettu vanhuuseläke. Ikääntynyt voi myös hakea opintovapaata, jos hänellä on esimerkiksi päämääränä suuntautua uudelle uralle tai edetä nykyisellä urallaan. (Lundell ym. 2011, 253–254.)

Vuorotteluvapaan tavoitteena on edistää vuorottelijan työssä jaksamista. Vuorotteluvapaa on järjestely, jossa työntekijällä on mahdollisuus vapautua työstä vähintään 100 ja enintään 360 kalenteripäivää. Vuorottelija voi hakea vapaan ajaksi vuorottelukorvausta työtömyyskassasta tai Kelasta. Työnantajan tulee palkata vuorotteluvapaan ajaksi sijainen, joka on työtön työnhakija. (Lundell ym. 2011, 254.)

Osa-aikaeläke antaa ikääntyneelle mahdollisuuden keventää työuran viimeisiä vuosia. Osa-aikaeläkkeelle voi jäädä 61-vuotiaana. Osa-aikatyöhön siirtymisestä on sovittava aina työnantajan kanssa, sillä työnantajalla ei ole velvollisuutta järjestää työntekijälle osa-aikatyötä. Osa-aikaeläkkeen voi saada kokopäivätyöstä osa-aikatyöhön siirtyvä työntekijä. Osa-aikatyöhön siirtyvälle voidaan myöntää osa-aikalisää. Vuoden 2017 alussa tulevan eläkeuudistuksen mukaan nykyinen osa-aikaeläke poistuu ja tilalle tulee varhennettu vanhuuseläke. Siinä vanhuuseläkettä voi ottaa maksuun joko 25 % tai 50 % kertyneestä eläkkeestä 61-vuotiaasta alkaen. (Eläkeuudistus.fi 2014; Lundell ym. 2011, 254.)

Työ- ja virkasuhteessa olevalla työntekijällä on oikeus *opintovapaaseen*, jos työntekijän päätoiminen palvelussuhde samaan työnantajaan on kestänyt vähintään vuoden. Opintovapaan voi käyttää yhdessä tai useassa osassa tai jaksottaa niin, että työntekijä on osan

työpäivää työssä ja osan opintovapaalla. Ellei asiasta työnantajan kanssa toisin sovita, opintovapaa on palkatonta. (Lundell ym. 2011, 254.)

5.2 Työpaikkakohtaiset joustot

Työntekijän kuormittumista voidaan helpottaa työpaikkakohtaisilla joustoilla. Työpaikkakohtaiset joustot kattavat laajan kirjon työn organisointiin ja työehtoihin liittyviä joustojärjestelyjä. Työpaikoissa käytetyt joustot voivat olla muun muassa: yrityksen jousto, henkilöstön määrällinen eli numeerinen jousto, tehtäväjousto, palkkajousto, työaikajousto tai sijaintijousto. (Ilmarinen ym. 2003, 88–89; Lundell ym. 2011, 255.)

Yrityksen joustavuus tarkoittaa yrityksen mahdollisuuksia mukauttaa toimintaansa työmarkkinoiden kysynnän ja kilpailun heilahtelujen mukaan. Henkilöstön näkökulmasta katsoen yrityksen joustavuus ilmenee työvoiman joustavan käytön lisääntymisenä, mikä edellyttää työntekijältä valmiutta määräaikaaisuuteen, moniosaajuuteen, työaikaliukumiin, sekä palkkioiden tulossidonnaisuuteen. (Ilmarinen ym. 2003, 89.)

Henkilöstön määrällinen eli numeerinen jousto viittaa tilanteeseen, jossa yritys pyrkii vähentämään henkilöstömäärää tai ainakin olla kasvattamatta sitä. Yritys hakee työntekijöitä, joilla on valmius lyhytaikaiseen sitoutumiseen, mahdollisuus liikkua työn perässä toiselle paikkakunnalle, valmius määräaikaisiin työsuhteisiin, osa-aikatyöhön tai lyhennettyyn työviikkoon. Ikääntyneelle tällainen tilanne voi tarkoittaa esimerkiksi osa-aikatyön yhdistämistä koulutukseen, joka tähtää moniosaamiseen. Moni ikääntynyt voi olla nuoria valmiimpia työn ajoittaiseen vähenemiseen, sillä siitä ei ole yhtä suuria vaikutuksia tulevaisuuden tavoitteiden toteutumiseen kuin nuorella, joka elää pienlapsiperheen arkea. (Ilmarinen ym. 2003, 89–92.)

Tehtäväjoustolla yritys hyödyntää olemassa olevaa osaamista sijoittamalla työntekijöitä tarpeen mukaan eri tehtäviin. Tämä edellyttää työntekijöiltä moniosaajuutta, jotta siirtyminen tehtävästä toiseen onnistuu. Ikääntyvälle työntekijälle tehtäväjousto tarjoaa usein kauan kaivattua vaihtelua, oman hiljaisen tiedon ja työkokemuksen jakamista nuoremmille sekä vastavuoroisesti uuden oppimista. Samalla vakiintuneet ikäryhmä- ja työryhmärajat rikkoontuvat ja pakottavat eri-ikäiset työskentelemään keskenään. Näin myös ikäasenteet muokkaantuvat oikeaan suuntaan ja työilmapiiri ja yhteishenki paranevat. Tehtäväjousto voi parantaa ikääntyneiden työntekijöiden työmarkkina-arvoa, työkykyisyyttä sekä työmotivaatiota. (Ilmarinen ym. 2003, 92–93.)

Työaikajousto tarjoaa joustavuutta päivittäisiin, viikottaisiin, kuukausittaisiin tai jopa vuosittaisiin kokonaistyöajan määrittelyihin ja määrätyissä rajoissa tapahtuvaan työaikaliikuttamiseen. Työntekijälle helpottuu sovittaa työaika oman elämäntilanteensa tai työkykynsä mukaisesti vaatimuksiin, mutta vastavuoroisesti hänellä tulee olla valmiutta mukautua tarvittaessa työn vaatimuksiin, joita voi olla ruuhka-aikana tiennetyt tai pidennetyt vuorot, ylityöt ja viikonlopputyöt. Ikääntyneille työaikajousto voi suoda helpotusta työssä jaksamiseen, toisaalta pitkät työvuorot voivat aiheuttaa ikääntyneelle palautumisongelmia. (Ilmarinen ym. 2003, 93–94.)

Palkkajoustolla tarkoitetaan osallisuutta yrityksen tuloksesta. Palkkajouston tarkoituksena on rakentaa yrityksen kilpailukykyisyyttä sekä toimia pitkäkestoisesti sitouttavana ja kannustavana tekijänä eikä muuttua ”saavutetuksi eduksi”. Tämä edellyttää työntekijältä valmiutta joustaa palkassa sekä ylöspäin että alaspäin. Erilaisia ylöspäin joustavia bonusjärjestelmiä on laajasti käytössä, joskin niiden vaikutus vuosiansioihin on varsin marginaalinen. Alaspäin tapahtuvalla joustolla varmistetaan mahdollisimman useiden työpaikkojen pysyvyys palkkojen kustannuksella. Suomessa tällainen jousto ei välttämättä menisi läpi, sillä ammattiliitot olisivat herkästi ajatusta vastaan. (Ilmarinen ym. 2003, 94.)

Sijaintijousto tarkoittaa yksilöllisesti sovitun etätömallin toteuttamista. Käytännössä etätö vaatii jatkuvaa yhteydenpitoa työpaikalle sähköisten järjestelmien avulla. Ikääntyvillä on monesti merkittävästi enemmän sellaista laaja-alaista osaamista ja ongelmanratkaisukykyä, jota tehtävien menestyksessä hoitaminen edellyttää, kun työtä tehdään itsenäisesti omassa etätöympäristössä. Kokemuksensa turvin ikääntyneet kykenevät usein paremmin arvioimaan omat rajansa, suunnittelemaan ja ajoittamaan työtehtävänsä oikein sekä kontrolloimaan omaa ajankäyttöään kurinalaisesti. Eri työelämän joustomuodoista etätö on vähiten yleistynyt suomalaisessa työelämässä. (Ilmarinen ym. 2003, 95–96.)

Työaikapankki merkitsee työpaikkakohtaisesti sovittua työaikajärjestelyä, jolla voidaan säästää työaikaa, ansaittuja vapaita tai vapaa-ajaksi muutettuja rahamääräisiä korvauksia. Vapaapäivien säästöjä voidaan yhdistää ja käyttää esimerkiksi pitempiaikaista lomaa varten tai muuttaa lomapäiviä rahaksi. (Lundell ym. 2011, 255.)

Seniorivapailla tarkoitetaan ylimääräisiä palkallisia vapaita ikääntyneille työntekijöille ja niillä pyritään tukemaan ikääntyneiden työssä jaksamista. Joissakin organisaatioissa palkallisten vapaapäivien määrä kasvaa ikävuosien myötä. Parhaimmillaan ikääntynyt työntekijä on voinut saada jopa 14 ylimääräistä vapaapäivää vuodessa. Seniorivapaiden pitämisen ajankohdasta sovitaan esimiehen kanssa. (Lundell ym. 2011, 255.)

6 Tutkimuksen suorittaminen

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka tutkimus suoritettiin. Aluksi tarkastellaan millä perusteilla tutkimusmenetelmä valittiin. Sitten selvitetään miten tutkimusaineisto hankittiin ja miten aineiston määrän riittävyyttä arvioitiin. Lopuksi kerrotaan, miten aineiston sisältö luokiteltiin ja kvantifioitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin menetelmän mukaisesti.

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sitä kautta ymmärtämään sitä. Tavoitteena ei ole niinkään teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi ym. 1997, 157; 160; 176.) Kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä voidaan perusanalyysimenetelmänä käyttää sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voi tässä yhteydessä olla miltei mikä tahansa kirjoitettuun muotoon saatettu teksti: esimerkiksi kirjat, artikkelit, päiväkirjat, kirjeet, haastattelu, puhe, keskustelu tai dialogi. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan sisällönanalyysin menetelmällä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi tarkastelee inhimillisiä merkityksiä ja etsii tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysissa on kyse todellisuuden tajuamisesta inhimillisenä ajattelutapana, todellisuuden kuvana, ei niinkään totuuden kysymyksestä sinänsä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93; 105–106; 48.)

Tuomi & Sarajärvi (2002, 97–102) esittävät kolme laadullisen tutkimuksen analyysitapaa, jotka ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Analyysitavat eroavat lähinnä sen mukaan, miten paljon analyysi tukeutuu teoriaan eli aiheesta aiemmin tiedettyyn tietoon. Analyysit eroavat myös päättelyn logiikaltaan. Laadullisen analyysin päättelyn logiikka voi olla joko induktiivinen (yksittäisestä yleiseen), deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen) tai abduktiivinen (havaintoihin liittyvä johtolanka).

Aineistolähtöisen analyysin ei katsottu soveltuvan tähän tutkimukseen sen takia, että aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmilla tiedoilla ja teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Aineistolähtöisen tutkimuksen analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Aineistolähtöisen analyysin päättelyn logiikka pyrkii olemaan mahdollisimman induktiivinen (yksittäisestä yleiseen). Siinä tutkimusai-

neistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–98.) Aineistolähtöinen analyysi sopii parhaiten tilanteeseen, jossa haetaan jotain uutta tietoa teoreettisen tiedon ulkopuolelta. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmat ovat ikäjohtamisen keinot ja työelämän joustomuodot. Jo aineistoa hankkiessa ilmeni, että aineisto viittaa vahvasti teoreettiseen viitekehykseen. Toiveena oli myös, että aineistosta löytyisi organisaatioiden kehittämiä uusia keinoja ikääntyneiden työurien pidentämiseksi.

Myös teorialähtöinen analyysi hylättiin tähän tutkimukseen soveltumattomana. Teorialähtöisessä analyysissä on usein kyse aikaisemman tiedon testaamisesta uudessa kontekstissa. Analyysin päättelyn logiikka on deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen).

Analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä teoria ja sen mukaan määritellään tutkimuksen käsitteet. Analyysiyksiköt muodostetaan suoraan teoriasta käsin eikä muuta aineistosta löydettyä tietoa huomioida. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99–100.) Teorialähtöinen analyysi ei soveltunut tähän tutkimukseen, koska tässä tutkimuksessa aineistosta haettiin mahdollisesti myös uusia keinoja ikääntyneiden työssä jaksamiseen ja työurien pidentämiseen.

Niinpä tutkimuksen sisällönanalyysitavaksi valikoitui teoriasidonnainen analyysi. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa analyysia. Analyysista voi tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova. Teoriasidonnaisen analyysin päättelyn logiikka on abduktiivinen, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtolanka. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat toisaalta aineistolähtöisyys ja toisaalta valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99.) Tämä analyysitapa vaikutti sopivan parhaiten tämän tutkimuksen tutkimusongelmien tarkasteluun ja tavoitteiden saavuttamiseen. Aineistosta haetaan ikäjohtamisen ja työssä jaksamisen keinoja teorian mukaisesti, mutta huomioon otetaan myös mahdolliset uudet keinot, joista teoriassa ei ole mainittu mitään.

6.2 Tutkimusaineiston hankinta

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto kootaan mahdollisimman luonnollisissa tilanteissa ja tietoa pyritään keräämään suoraan ihmisiltä. Koska tällainen empiirinen tietoina sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta, sitä nimitetään primaariaineistoksi. On kuitenkin myös mahdollista käyttää muiden keräämää aineistoa eli sekundaariaineistoa. (Hirsjärvi ym. 1997, 160; 181.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin sekundaariaineistosta. Sekundaariaineisto jaetaan yleensä kahden luokkaan, yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotusvälineiden tuotteisiin. Joukko-

tiedotusvälineiden tuotteilla tarkoitetaan sanoma- ja aikakauslehtiä sekä myös elokuvia, radio- ja tv-ohjelmia, vaikka viimeksi mainitut eivät varsinaisesti kirjallista materiaalia olekaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 70.) Kuva- ja äänimateriaali voidaan kuitenkin translitteroida kirjalliseksi materiaaliksi. Kyseeseen voisivat tulla myös verkkosivujen keskustelufoorumit. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut ajan puolesta mahdollista etsiä tutkimusaineistoa kuva- tai äänitallenteista tai keskustelufoorumeilta, joten käytettäväksi jäivät sanoma- ja aikakauslehdet. Sanoma- ja aikakauslehdet heijastelevat sitä reaalityodellisuutta, jossa elämme. Lehdistöissä käydään lähes reaaliaikaisesti keskustelua yhteiskuntamme ajankohtaisista ilmiöistä. Näin sekundaariaineiston kautta pyrittiin pääsemään mahdollisimman lähelle tutkimuskohdetta eli ikääntyviä työntekijöitä. Sanoma- ja aikakauslehdistä oli mahdollista löytää ikääntyneiden ja organisaatioiden edustajien kokemuksia ja mielipiteitä työurien pitenemiseen liittyen.

Laadullisen menetelmän mukaisesti tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi ym. 1997, 160). Tutkimuksen kohde oli ikääntyneiden työntekijöiden johtaminen. Tiedon – ja tutkimusaineiston hankinta pyrittiin suorittamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja perusteellisesti. Kyseeseen tulivat kaikki mahdolliset suomenkieliset sanoma- ja aikakauslehdet, joista voisi uskoa löytyvän aiheeseen liittyvää materiaalia. Aineistoa kerättiin aikaväliltä: 1.1.2014–31.12.2014.

Aineisto hankittiin pääasiassa Helsingin kaupungin pääkirjastosta. Pasilan pääkirjastossa on kaupunginkirjaston suurin sanoma- ja aikakauslehtikokoelma. Aikakauslehdistä käytiin läpi kaikki mahdolliset, pois lukien kuitenkin esimerkiksi harrastelehdet. Lehdistä luettiin läpi huolellisesti lehden sisällysluettelo ja tämän jälkeen lehti selailtiin alusta loppuun. Tutkimuskohdetta vastaavat tai siihen jollakin tapaa liittyvät lehtikirjoitukset kopioitiin. Kun tutkimuskohteena oli ikääntyneiden työntekijöiden johtaminen, niin kyseeseen tulivat esimerkiksi myös ikääntyneet työntekijät, työurien pidentäminen, työkyvyttömyyseläkkeet, varhaiseläkkeet sekä ikääntyneiden asema yleensä työelämässä. Näin toimittiin sen takia, ettei kirjastossa aineistoa etsiessä ollut mahdollista lukea lehtikirjoituksia alusta loppuun. Kun tietoa haettiin myös tutkimuskohteen liepeiltä, oli mahdollista, että lehtikirjoituksessa kuitenkin käsiteltiin myös jonkin verran itse tutkimuskohdetta. Tarkoituksena oli myöhemmin lukea kopioidut kirjoitukset tarkasti läpi ja karsia sitten tutkimuskohteen ulkopuolelle jäävät kirjoitukset. Ajan puutteen vuoksi sanomalehtiä ei ollut mahdollista selata läpi samalla tavalla kuin aikakauslehtiä. Sanomalehdistä valittiin vartenotettavimmat, joita tähän tutkimukseen valikoituivat Helsingin sanomat, Kauppalehti ja Talouselämä/Fakta. Näiden lehtien verkkojulkaisuista haettiin tietoa sähköisesti kotoa käsin. Sanomalehdissä oli vain

yksinkertainen hakumahdollisuus, ei tarkennettua hakua tai Boolean hakua. Hakusanoina käytettiin ”ikäjohtaminen” tai pelkästään ”ikäntyneet”.

Tutkimusaineiston keruun tuloksena löytyi 32 lehtikirjoitusta (liite 1). Seuraavaksi suoritettiin aineiston huolellinen läpiluku ja karsinta. Aineistosta karsittiin pois sellaiset kirjoitukset, joista ei löytynyt minkäänlaista vastausta tutkimuskysymyksiin. Karsittuja kirjoituksia oli seitsemän ja ne käsittelivät muun muassa sellaisia aiheita kuin työkyvyttömiä kuntouttaminen, huoltosuhteen heikkeneminen, eläkeikärajan nostaminen ja eläkeputkeen pääseminen. Jäljelle jäi yhteensä 25 lehtikirjoitusta (liite 2), jotka muodostavat tämän tutkimuksen tutkimusaineiston.

Aineiston kokoa ohjaavat useimmiten tutkimusresurssit kuten aika ja raha. Aineiston kokoa voidaan myös säädellä saturaation eli kylläntymisen käsitteellä, joka tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään; tutkija ei löydä enää tutkimusontelman kannalta uutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 1997, 177; Tuomi & Sarajärvi 2002, 89.) Tässä tutkimuksessa aineiston kokoa ohjasi eniten opinnäytetyötä varten resurssoitu aika, joka asetti joitakin rajoitteita siihen, miten monta kirjastoa tai sanomalehteä oli mahdollista käydä läpi aineiston keräämisessä. Tuomi & Sarajärven mukaan (2002, 92) kylläntymisestä ja aineiston kvantifioinnista ei pitäisi puhua samassa tutkimuksessa. Kylläntymisen käsitteestä voidaan heidän mukaansa muutenkin puhua vain aineiston samuuden kuvauksessa, sillä erilaisuuden kuvaukseen ei saturaatiopistettä ole etukäteen määriteltävissä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 91). Kuitenkin Hirsjärvi ym. (1997, 177) pitävät aineiston kylläntymistä yleisenä laadullisen tutkimuksen aineiston koon määrittäjänä. Tässä tutkimuksessa aineisto kvantifioitiin. Todettakoon siitä huolimatta, että aineistoa hankittaessa oli havaittavissa myös aineiston kylläntymistä: samat ikäjohtamisen keinot ja samat työelämän joustomuodot alkoivat toistua. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin löytää myös uusia keinoja työurien pidentämiseksi ja myös tästä oli havaittavissa merkkejä aineistossa. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä ja ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tärkeämpää laadullisessa tutkimuksessa on tulkintojen kestävyys ja syvyys. Lisäksi kyseessä on opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on osoittaa oppineisuutta omalla alalla. Tällöin aineiston kokoa ei tule pitää opinnäytetyön merkittävimpänä kriteerinä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87.) Tässä opinnäytetyössä aineiston kokoa harkittiin etupäässä sen mukaan, kuinka paljon aineistosta löytyi vastauksia tutkimuskysymyksiin ja kuinka monipuolisesti tutkimusongelmasta löytyi tietoa. Viimeistään aineiston sisällön erittelyn jälkeen vahvistui oletus, että aineiston koko on riittävä.

6.3 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällönanalyysilla sen sijaan tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Aineiston kvantifiointia pidetään siis osana aineiston erittelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107.) Teorialähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan analyysirungon muodostamisella. Analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia kategorioita aineistosta noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Tällöin aineistosta voidaan poimia ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon sekä myös asiat, jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista voidaan muodostaa uusia kategorioita noudattamalla induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.) Ennen analyysirungon muodostamista aineisto laitettiin ensin aakkosjärjestykseen lehden nimen mukaisesti aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Saman lehden kirjoitukset laitettiin aikajärjestykseen aiemmin ilmestyneestä viimeiseksi ilmestyneeseen lehteen. Näin lehtikirjoituksille saatiin selvä järjestys. Lehdet numeroitiin järjestysnumeroin (liite 2). Tämän jälkeen muodostettiin analyysirunko excel-taulukoon. Kun tutkimuskysymykset olivat ikäjohtamisen keinot ja työelämän joustot, muodostettiin ensin kategoria ”ikäjohtamisen keinot”. Tämän kategorian alle listattiin ikäjohtamisen keinot teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Sitten muodostettiin toinen kategoria ”työelämän joustot” ja tämän kategorian alle listattiin työelämän joustot (sekä lakisääteiset vapaat että työpaikkakohtaiset joustot) niin ikään teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Jos aineistosta löytyi jokin uusi keino, se merkittiin myös joko ikäjohtamisen keinojen kategorian alle tai työelämän joustojen kategorian alle. Jos kategoriasta ei ollut varmuutta, piti vain valita jompi kumpi. Kategorialla ei uusien keinojen osalta ollut niinkään väliä, sillä ne joka tapauksessa käsiteltiin analyysissä erikseen. Analyysirunkoon merkittiin myös tutkimusaineisto numeroin 1–25 (liite 3).

Sisällönanalyysia voidaan jatkaa kategorioiden muodostamisen jälkeen kvantifioimalla aineisto. Kvantifioinnin avulla voidaan aineistoa kuvailla määrällisesti. Kvantifiointi voi tuoda laadulliseen analyysiin uutta näkökulmaa. Ongelmana on vain se, että laadulliset aineistot ovat usein niin pieniä, että niiden kvantifiointi ei välttämättä tuo lisätietoa tai erilais- ta näkökulmaa tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117–119.) Seuraavaksi suoritettiin aineiston kvantifiointi. Aineisto luettiin läpi ja analyysirunkoon merkittiin ruksi aina kun aineistosta löytyi jokin ikäjohtamisen keino tai työelämän joustomuoto. Myös mahdolliset uudet keinot ja joustot kvantifioitiin, jos aineistosta sattuisi löytyä useampi maininta jostain uudesta keinosta, jota ei teoreettisessa viitekehyksessä mainittu. Kvantifioinnin tuloksena syntyi matriisi, johon merkittiin myös kvantifioinnin tuloksina saadut analyysiyksiköiden lukumäärät (liite 3).

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Tulokset esitetään teoriasidonnaisen sisälönanalyysitavan mukaisesti eli samalla tavalla luokiteltuina kuin teoreettisessa viitekehyyksessä sekä suoraan tutkimusongelmiin vastaten. Ensiksi tarkastellaan ikäjohtamisen keinoja, sitten työelämän joustomuotoja ja lopuksi, mitä uusia keinoja ja innovaatioita organisaatiot ovat kehittäneet työurien pidentämiseksi.

7.1 Ikäjohtamisen keinot

Ikäjohtaminen ja ikäohjelma

Kaikki 25 lehtikirjoitusta käsitelivät jollakin tapaa työurien pidentämistä. Ikäjohtaminen mainittiin suoraan vain seitsemässä lehtikirjoituksessa. Merkille pantava ikäjohtamista käsittelevä lehtiartikkeli löytyi Työeläke-lehdestä, jossa kerrottiin SAK:n teettämästä luottamushenkilökyselystä. Kyselyyn oli vastannut noin kaksi tuhatta luottamusmiestä ja työsuojeluvaltuutettua eri puolilta maata. Kyselyn perusteella vain noin kahdeksalla prosentilla työpaikoista on ikäohjelma. Eniten ikäohjelmia on julkisella sektorilla sekä yrityksissä, joissa on yli 250 työntekijää. Kyselyyn vastanneista luottamushenkilöistä 69 % oli sitä mieltä, että työpaikoille tarvittaisiin erillisiä ikäohjelmia, joilla voitaisiin edistää ikääntyvien työntekijöiden pysymistä työelämässä. Kysely paljasti myös, että suurin osa ikäohjelmista koski ikääntyvien johtamista ja vain reilu kolmannes kaikenikäisiä. (Rissa 2014, 17.)

Hyvä esimerkki ikäjohtamisen ottamisesta mukaan henkilöstöstrategiaan tulee Helsingin kaupungilta. Viisi vuotta sitten pääkaupungin poliitikot olivat päättäneet, että Helsingistä tulee ikäjohtamisen mallikaupunki, jossa kaikenikäisillä työntekijöillä on hyvä olla. Strategiakaudeksi määrättiin vuodet 2009–2012. Tavoite tuntui aluksi mahdottomalta, mutta niin kävi, että marraskuussa 2012 kaupunki kuitenkin pokkasi Euroopan komission Aina on oikea ikä – teemavuoden palkinnon parhaana ikäjohtamisen työpaikkana. Eri puolilta Eurooppaa ja jopa Kiinasta asti on tullut vierailijoita tutustumaan Helsingin kaupungin ikäjohtamisen malliin. Helsingin kaupungin työhyvinvointipäällikkö Titi Heikkilä arvelee, että Helsingin malli kiinnostaa muita siksi, että ikäjohtamiseen on otettu monia eri osa-alueita kuten esimerkiksi työkyvyn ylläpitäminen, eri elämäntilanteiden huomioon ottaminen johtamisessa, koulutus ja työyhteisön kehittäminen. (Suorsa 2014, 7.)

Yksilöllisyyden arvostaminen

Kymmenessä lehtikirjoituksessa mainittiin yksilöllisyyden huomioon ottaminen työnkuvan muokkaamisessa tai työaikojen säätämisessä. Henkilöstövoimavarojen dosentin Sirpa Syväsen mukaan ikäjohtamisessa on pitkälti kyse työntekijöiden huomioon ottamisesta yksilöinä. Tämä voi konkretisoitua mahdollisuuksina tehdä töitä osa-aikaisesti tai mahdollisuuksina muotoilla työtehtäviä tekijän mukaan. (Hemming 2014, 13.) Samaa mieltä on myös kuntatyönantajien työmarkkina-asiamies Taija Hämäläinen todetessaan, että työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden tarpeet ja vahvuudet tulee ottaa huomioon johtamisessa ja töiden suunnittelussa. (Mattila 2014, 10.) Työtehtävien säätäminen on tärkeää niin työssä jaksamisen kuin motivaationkin kannalta. Kevan tutkimus- ja kehittämisjohtaja Pauli Forma huomauttaa, että ikääntyneiden työ ei saisi olla työkykyyn liian vaativaa, toisaalta työn sisältö ei saisi olla myöskään liian yksinkertaista, jotta työn mielekkyys säilyisi (Forma 2014).

Kuntatyönantaja-lehden päätoimittaja Suvi Veramo (2014, 3) näkee yksilöllisyyden tarpeen laajemminkin kirjoittaessaan, että ikäjohtamisessa on keskeistä ottaa huomioon eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien tarpeet työssä, erot tapa- ja viestintäkulttuurissa, tarpeet töiden yksilölliseen suunnitteluun sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työaikaan. SAK:n luottamushenkilöille teettämän kyselyn perusteella kävi ilmi, että työn muokkaaminen ja keventäminen yksilöllisesti on tarpeellista etenkin teollisuus- ja kuljetusalalla (Rissa 2014, 17). Ravintola-alalla työskentelevä ruokapalveluesimies Helena Santanen sanoo, että työnkuvan yksilöllinen suunnittelu on ollut hänelle voimaannuttava kokemus, kun työnkuvassa on otettu huomioon hänen oma persoonansa ja mieltymyksensä. (Taura-Jokinen 2014, 13). Työtehtävien muokkaaminen yksilöllisesti onnistuu, mikäli esimies osaa jakaa työt oikeudenmukaisesti ja mikäli työyhteisö tukee ratkaisua. Tehyn henkilöstöpoliittinen asiantuntija Kaija Ojanperä sanoo, että yksilölliset työssä jaksamista tukevat ratkaisut vaativat ymmärrystä työtovereilta. Lähiesimiehet ovat ratkaisevassa asemassa, kun mietitään yksilöllisiä keinoja työssä jaksamiseen. (Hankonen 2014, 39.)

Ikä ja asenteet

Lehtikirjoituksista kävi selvästi ilmi, että ikään liittyvät asenteet ovat kaiken ikäjohtamisen taustalla. Kahdeksassa lehtikirjoituksessa puhuttiin asenteista (myönteisistä tai kielteisistä) suoraan. Silloinkin, kun kirjoituksissa ei viitattu asenteisiin tai arvoihin suoraan, ikääntyviä koskeva myönteinen kirjoitussävy osoitti, että ikääntyviin liittyviä asenteita ja organisaation arvoja on mietitty tarkoin ennen esimerkiksi ikäohjelman käyttöön ottoa. Kristiina Markkasen (2014, 45) kirjoituksessa Suomen Kuvalehdessä viisikymppisten elämästä tuli esille sosiaalisen ja persoonallisen iän ero. Markkasen keskustelujen perusteella muiden viisikymppisten kanssa vahvistui heille tunne siitä, että he eivät ole senioreita. He uskovat

olevansa ”nuorempia” kuin edellinen polvi samanikäisenä. Markkanen kertoo, että kun hänen ystävättärensä isä täytti viisikymmentä vuonna 1964, hän sai lahjaksi keinutuolin. Markkasen oman isä luona kävi vuonna 1984 erilaisia lähetystöjä tuomassa viirejä ja taidelasia. Markkanen julistaa: ”Me olemme toista maata. Me emme juhli saavutuksiamme vaan iloitsimme siitä, että elämää on vielä lähes puolet jäljellä” (Markkanen 2014, 45).

Ikäjohtamisen puuttuessa työpaikoilla voi esiintyä ikääntyviin kohdistuneita ennakkoluuloja tai jopa suoranaista ikäsyrjintää. Katri Halenin väitöskirjatutkimuksessa ilmeni, että ikään-tyvien kokemus arvostuksen puutteesta työpaikalla oli varsin yleinen. Halen oli kerännyt 164 ikääntyneeltä kirjoituksia työssä jatkamisesta ja eläkkeelle siirtymisestä. Ikään liittyvä syrjintä ilmeni esimerkiksi tehtävien yksinkertaistamisena ja koulutusmahdollisuuksien kaventamisena. Ikääntyneitä suorastaan painostettiin jäämään eläkkeelle. (Jyrki Iivonen 2014.) Ikääntyviin liittyvä syrjintä ilmenee usein juuri irtisanomisissa ja rekrytoinneissa. Kristiina Markkanen kirjoittaa, että joka kolmas työtön on viisikymppinen. Yli 50-vuotiaita työttömiä oli jo lähes 120 000 kesäkuussa 2014. Suuri osa työttömistä on korkeastikoulu-tettuja naisia, Markkanen itse mukaan lukien. Markkanen totaakin, että työnhaussa heitä nuoremmat menevät ohi oikealta ja vasemmalta. (Markkanen 2014, 46.) Onneksi työnan-tajista löytyy myös ilahduttavia poikkeuksia. Tampereen Sokos hotellin johtaja Irmeli Puo-lanne pitää yli viisikymppisiä työntekijöitä voimarana. Hän näkee ikääntyneet arvokkaina ja hyödyllisinä työelämässä. Ikääntyneet ovat sitoutuneita työpaikkaansa eri tavalla kuin nuoremmat. Ikääntyneen työskennellessä yhdessä kokemattoman kanssa työkokemusta ja taitoa siirtyy eteenpäin. Ikääntyneet ovat myös yleisesti ottaen henkisesti vahvempia kuin nuoremmat työntekijät. (Hemming 2014, 12.) Työurien pidentämisessä oikeat ikä-asenteet ja ikääntyneen työkokemuksen arvostaminen ovat avainasemassa. Sairaanhoi-taja Leena Suniala sanoo, että tuntui hyvältä kun häntä pyydettiin jatkamaan työssä. Jat-kamiseen hän ei nähnyt estettä, sillä työpaikallaan Kätilöopistolla ei ole ikärasismia ja ta-lossa on muitakin eläkkeellä työskenteleviä. (Hatakka 2014, 26.)

Kommunikointitaidot

Kuudessa lehtikirjoituksessa mainittiin esimiehen kommunikointitaidot yhtenä tärkeänä ikäjohtamisen keinona. Esimiehen tulee osata sekä puhua alaisilleen että kuunnella alai-siaan, niin että hän kykenee tekemään tarvittavia ratkaisuja ikääntyneen työntekijän työn-kuvan muokkaamiseksi. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Mikko Härmä korostaa, että esimiehen tulee osata kuvailla työtehtävät riittävän selkeästi työntekijälle ja kertoa hänelle, mitä tältä odotetaan. Työntekijä voi kuormittua siitä, että hän kuvittelee olevansa vastuussa suuremmista asioista kuin oikeasti on. (Peltonen 2014, 10.) Härmä painottaa lisäksi, että nykypäivän johtajan on osattava kuunnella alaisiaan. Käskyttäminen ei kann

pitkälle. (Laiho 2014.) Härmä korostaa myös kehityskeskustelujen merkitystä. Niitä täytyisi pitää Härmän mielestä ainakin kaksi kertaa vuodessa, muuten esimies ei selviydy töiden oikeasta mitoituksesta. (Peltonen 2014, 11.) Myös Pelastuslaitoksella painotetaan kehityskeskustelujen merkitystä töiden mitoituksen kannalta. Töiden sopiva yksilöllinen mitoit- tus on sitäkin tärkeämpää, mitä fyysisesti raskaampaa ja riskialttiimpaa työ on. (Rusanen 2014, 27.) Sosiaali- ja terveysalan järjestön Tehyn teettämän selvityksen mukaan työnte- kijät ja esimiehet välttelevät eläköitymisestä puhumista. Lähes 70 % Tehyn kyselyyn vas- tanneista kertoi, ettei eläkkeelle jäämiseen liittyviin asioihin ole otettu työpaikalla kantaa. Tehyn henkilöstöpoliittinen asiantuntija Kaija Ojanperä arvelee, että ilmeisesti esimiehet eivät uskalla kysyä ja työntekijät eivät uskalla kertoa, koska pelkäävät asemansa työpai- kalla heikentyvän. Ojanperä kehottaa puhumaan eläkkeelle jäämisestä rohkeasti puolin ja toisin. Avoin keskustelu voi myös rohkaista työntekijää jatkamaan työssä yli eläkeiän. Tut- kimuksen mukaan keskustelut esimiehen kanssa ovat vaikuttaneet työnteon jatkoaikeisiin myönteisesti. (Hankonen 2014, 39.)

Kommunikointitaidot tulivat muutamassa kirjoituksessa korostuneesti esille etenkin työ- elämän muutostilanteissa. Kuntatyönantajan teettämässä HR-barometrissä ilmeni, että johdon ja esimiesten mielestä työhyvinvointi on turvattava erityisesti muutostilanteissa samalla kun tuetaan henkilöstön muutosvalmiutta. Henkilöstöammattilaiset toivat esille myös huolen epävarmuuden aiheuttamasta työpahoinvoinnista. Tämä johtuu pitkälti siitä, että muutosten koetaan tulevan ulkopuolelta eikä niihin voi vaikuttaa. (Pakarinen 2014, 26.) Tampereen Atrian ruokapalveluesimies Helena Santanen sanoo, että työssä huoles- tuttaa eniten organisaation jatkuva eläminen. Vaikka hän on muutokseen jo tottunut, niin varustautumiseen ja sopeutumiseen pitäisi aina varata aikaa. Hän itse toivoo, että suures- ta muutoksesta tiedotettaisiin kaikille hyvissä ajoin ja eritoten niille, joiden työtehtäviä muutos koskee. (Taura-Jokinen 2014, 13.)

Osaamisen tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen

Keskustelu ikääntyneiden osaamisen kehittämisestä tuli esille kuudessa kirjoituksessa. Helsingin kaupungin työhyvinvointipäällikkö Titi Heikkilä nostaa koulutuksen yhdeksi tär- keäksi ikäjohtamisen osa-alueeksi. Koulutuksen avulla pyritään auttamaan ikääntyneitä selviämään työssä. Ikääntyneiden osaamiseen ja työkokemukseen liittyy läheisesti tarve kokea arvostusta. Heikkilä sanoo, että ikääntyneet asiantuntijat odottavat, että heidän kokemustaan ja osaamistaan arvostetaan ja että heiltä kysytään neuvoa. (Suorsa 2014, 7.) Myös kunta-alalla on liitetty koulutus yhdeksi ikäjohtamisen osa-alueeksi. Kunta-alalla halutaan huolehtia ikääntyneiden osaamisesta ja ammattitaidosta sekä ottaa eri-ikäisten voimavarat ja vahvuudet huomioon. (Mattila 2014, 10.) Katri Halenin väitöskirjatutkimuk-

sessä ikääntyneiden työssä jatkamisesta ja eläkkeelle siirtymisestä kävi ilmi negatiiviset asenteet ikääntyneiden osaamista ja kouluttamista kohtaan. Ensin ikääntyvien koulutusmahdollisuuksia vähennettiin ja sitten vielä syytettiin kehityksen esteenä olemisesta. (Iivonen 2014.) Sen sijaan Tampereen Sokos hotellien johtaja Irmeli Puolanne toteaa, että kokeneet työntekijät oppivat uutta siinä missä muutkin. He innostuvat uusista asioista ja onnistuvat uusissa tehtävissä. Puolanteen mukaan myöskään muutosvastarinta ei johdu iästä, vaan siitä, että on rutinoitunut ja jämähtänyt paikoilleen. Se taas johtuu usein siitä, ettei ikääntyneelle ole tarjottu mahdollisuuksia uudistua ja kehittyä. (Hemming 2014, 13.)

Tunneälytaidot

Tunneälytaidoista ei löytynyt aineistosta suoraa mainintaa. Sen sijaan hyvä johtaminen mainittiin aineistossa kaksi kertaa sitä kuitenkaan sen kummemmin määrittelemättä. Myös johtamisen oikeudenmukaisuus nostettiin esille kahdessa lehtikirjoituksessa. SAK:n tekemän luottamushenkilökyselyn mukaan nimenomaan julkisella sektorilla ikäjohtamisessa panostetaan erityisesti oikeudenmukaiseen johtamiseen. ”Julkisella alalla halutaan panostaa oikeudenmukaiseen, eri-ikäiset huomioon ottavaan johtamiseen”, todetaan kyselyn tuloksissa. (Rissa 2014, 17) Myös pelastuslaitoksen työhyvinvointikyselyssä johtamiseen kaivattiin avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta (Rusanen 2014, 26).

Valtuuttava johtaminen

Tutkimusaineistossa ei puhuttu suoraan valtuuttavasta johtamisesta. Aineistosta löytyi kuitenkin kaksi mainintaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista oman työn ja työajan suunnitteluun. Tämänkin voidaan ajatella olevan valtuuttavaa johtamista. Kun työntekijä päättää omista työajoistaan, hän samalla tekee suunnitelman, kuinka suorittaa työtehtävänsä ajallaan. Näin työaikojen suunnittelu on aina samalla myös työtehtävien suunnittelua. Kuntatyönantajan päätoimittaja Suvi Veramo toteaa, että työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työaikaan ovat keskeisiä asioita ikäjohtamisessa (Veramo 2014, 3). Myös työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Mikko Härmä toteaa, että tutkimustulosten perusteella työn kuormittavuus paranee ja työurat pitenevät, jos työntekijät voivat itse osallistua työaikojen suunnitteluun. Jo seuraavassa lauseessa Härmä kuitenkin varoittelee, että liiallinen työaika-autonomia voi myös johtaa työntekijän ylikuormittumiseen. Tämä johtuu Härmän mukaan siitä, etteivät ihmiset osaa aina itse arvioida omia voimavarojaan. Härmä muistuttaakin, että viime kädessä esimies vastaa työaikojen suunnittelusta. (Peltonen 2014, 11.) Härmä painottaa myös esimiehen kuuntelutaitoja. ”Vääpelimeininki ei pitkälle vie”, Härmä toteaa. (Laiho 2014).

Työkykyongelmien hallinnasta eli varhaisesta puuttumisesta ja työhönpaluun tukemisesta aineistosta löytyi kaksi mainintaa. Työterveyslaitoksen julkaisemassa tutkimuksen ”Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014” mukaan esimiesten vastuu työhyvinvoinnista on lisääntynyt selkeästi vuosista 2009–2012. Tutkimus kertoo, että esimiesten ottavat vastuuta varhaisessa puuttumisessa ja tukevat työhön paluuta. (Koskela 2014, 25.) Tampereen Sokos hotellien johtajan Irmeli Puolanne on mielellään rekrytoinut viisikymppisiä ja on sitä mieltä, että ”konkari-ikäiset” ovat organisaatiolle voimavara. Puolanne myöntää, että ikääntyneille tulee fyysisiä vaivoja ajoittain ja joskus joku joutuu jäämään myös pidemmälle sairauslomalle. Puolanne on sitä mieltä, että parantamalla työntekijöiden hyvinvointia pyritään myös siihen, että työntekijä jaksaisi työssään mahdollisimman pitkään. Sokos-hotelleissa pyritään työkyvyn varhaisen tuen toimenpiteillä ehkäisemään työkyvyttömyys. Jos työntekijä on ollut pidemmällä sairauslomalla, on kevennetyllä työllä voitu helpottaa työhön paluuta. (Hemming 2014, 12.)

7.2 Työelämän joustot

Työaikajousto

Työaikajousto oli aineiston perusteella yleisimmin käytetty työelämän joustomuoto. Yhteensä 13 lehtikirjoituksessa mainittiin työaikajousto keinona vähentää ikääntyneen kuormittumista ja edistää työssä jaksamista. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin on vahvin tekijä, joka ennustaa eläkeikää lähestyvien työssä jatkamista. Tutkimuksessa oli verrattu vanhuuseläkeikään työskennelleitä kuntatyöntekijöitä niihin, jotka jatkoivat työtään vanhuuseläkeikään jälkeen ainakin puoli vuotta. Työhön liittyvistä psykososiaalisista tekijöistä mahdollisuus joustaviin työaikoihin oli vahvin työuran jatkamista ennustava tekijä terveyden ja ammattiaseman jälkeen. Tutkimuksen mukaan hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin auttavat jaksamaan työssä henkilökohtaisen eläkeikään jälkeen silloinkin, kun terveys on heikentynyt. Joustavat työajat voivat helpottaa stressinhallintaa ja säästää voimavaroja. Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin viittaavat myös hyvään johtamiseen ja luottamukseen työpaikalla. (Kuntatyönantaja 2014, 33.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Mikko Härmän mukaan työmäärän ja työkuormituksen hallinta työaikoja säättämällä on toiseksi tärkein esimiehen tehtävä heti työnkuvan selkiyttämisen jälkeen työurien pidentämisessä. Härmä sanoo, että esimiehen tehtävä on pitää huolta, että työtehtävät ovat sillä tavalla kohdillaan, että ihmiset selviytyvät annetusta

työstä sovittu työajan puitteissa. Härmän mukaan esimiehet voivat käyttää esimerkiksi sähköisiä kalentereita tai ajanhallintajärjestelmiä kiireen ja kuormittavuuden hallintaan. (Peltonen 2014, 11.)

Härmä suosittelee myös, että työvuorolistat kannattaa suunnitella työpaikoilla yhdessä. Härmä sanoo, että tutkimustulokset puhuvat sen puolesta, että työn kuormittavuus vähennee ja työurat pitenevät, mikäli työntekijät voivat itse osallistua työaikojen suunnitteluun. Tätä varten Härmän mukaan työpaikoille tarvitaan yhteistoimintamalleja. Sairaaloissa on jo käytössä niin sanottu yhteisöllistä työaikasuunnittelua tukeva toimintamalli. ”Siinä työaikoja suunnitellaan yhdessä ja vuoroitukset hyödynnetään tehokkaasti vuorolistaa tehtäessä”, Härmä sanoo. Härmä varoittaa kuitenkin, että liiallinen työaikaautonomia voi joskus johtaa ylikuormittumiseen, sillä ihmiset eivät aina osaa arvioida omia voimarojaan. Siksi Härmän mielestä on tärkeää, että esimies vastaa viime kädessä työaikojen suunnittelusta. (Peltonen 2014, 11)

Härmä on sitä mieltä, että työaikojen pitäisi tarjota mahdollisuuksia myös riittävään palautumiseen. Härmä toteaa, että työn kuormittavuudessa kyse ei ole vain työajan pituudesta vaan siitä, että työn kuormittavuuden ja palautumisen suhde on oikea. Härmän mielestä työtä kannattaa myös tauottaa. Mikrotaukojen ja normaalitaukojen lisäksi pitää huomioida myös työvuorojen välit. ”Nykyäänä kuormittavuus ei riipu vain siitä, tekeekö yötyötä, vuorotyötä tai pitkää päivää, vaan myös siitä kuinka paljon aikaa jää palautumiseen yön työn tai pitkän työvuoron jälkeen”, Härmä sanoo. Härmän mukaan työntekijä tarvitsee myös lomaa palautuakseen. Loman on oltava riittävän pitkä, jotta työntekijä pystyy irtautumaan työstä. Härmä ei uskalla arvioida sopivaa loman pituutta, mutta selventää, että loman välittömät vaikutukset tulevat vajaan viikossa, ehkä 4–5 päivän kuluessa. Siinä ajassa kuormitusoireet helpottavat ja loma tavallaan alkaa. Sitten ihmiselle tulee sellainen olo, että pystyy irtautumaan. (Peltonen 2014, 11.)

Helsingin kaupungin ikäohjelman mallista haluttiin tehdä heti sellainen, että erilaisissa elämäntilanteissa olevien ihmisten tarpeet ja tavoitteet otetaan huomioon. Helsingin kaupungin työhyvinvointipäällikkö Titi Heikkilä toteaa, että erilaiset elämäntilanteet eivät katso ikää. Työaikajoustoja perheiden takia tarvitsevat niin nuoret kuin vanhatkin. Joustoja voi tarvita lapsen, vanhemman, muun omaisen tai vaikkapa lemmikin sairauden takia. Työntekijälle vapaan saaminen on aina tärkeää. Heikkilä korostaa, että ulkopuolisen on turha arvostella, mikä syy on tärkeämpi kuin toinen. Jos työnantajalla on mahdollisuus järjestää työajat ja työt siten, että työntekijä saa vapaansa ja jaksaa siten paremmin, niin se kannattaa. ”Elämäntilanteet voivat muuttua nopeastikin. Organisaatiolla pitää olla valmiina mallit, joiden avulla tilanteeseen voidaan vastata”, Heikkilä sanoo. (Suorsa 2014, 7.)

Joustavat työajat auttoivat myös lääkäri Laura Finne-Elostä jatkamaan rakastamaansa työtään yli 70-vuotiaaksi. Hän oli työskennellyt Sipoon terveysasemalla 41 vuotta, kun hän 70 vuotta täytettyään teki sopimuksen yksityisessä lääkärikeskuksessa saman kunnan alueella. Hän oli sopinut kahdesta vastaanottopäivästä viikossa. Sipoon terveysasemalle Finne-Elonen oli myös luvannut palata ainakin jonkin aikaa yhtenä päivänä viikossa neuvoläläkärin ominaisuudessa. ”En vain malta lopettaa. Luulisin, että 75-vuotiaana olen eläkkeellä, mutta en vanno mitään”, Finne-Elonen sanoo. Hänestä on hienoa, että ihmiselle annetaan mahdollisuus tehdä töitä yli eläkeiän, mikäli he haluavat. Monilla riittää virtaa vielä seitsemänkymppisenä, ainakin jos työilmapiiiri säilyy hyvänä ja työssä jaksamista osataan tukea. Finne-Elonen alkoi tehdä 2000-luvun alussa lyhennettyä työviikkoa. Hän uskoo, että tämä on syynä sille, että hän on jaksanut työssään pitkälle ohi eläkeiän. (Chalmartin 2014, 48.)

Tehtäväjousto

Tehtäväjousto mainittiin neljässä kirjoituksissa työaikajouston rinnalla keinona työssä jaksamiseen ja työurien pidentämiseen. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Mikko Härmän mukaan tarvittaessa on pystyttävä sopimaan työtehtävien muutoksesta, jos siihen nähdään tarvetta. Töitä täytyy pystyä myös jakamaan uudelleen. Esimiehen rooli on tässä tärkeä. (Peltonen 2014, 10.) Myös Tehyn teettämän Joustoilla jatkoa – nimisen selvityksen mukaan tehtäväjousto oli yksi toivotuimmista keinoista jatkaa työuraa vanhuuseläkeiän jälkeen. Selvitys käsitteli 55 vuotta täyttäneiden tehyläisten aikeita jatkaa työelämässä eläkeiän lähestyessä. Kysymykset lähetettiin neljälletuhannelle tehyläiselle ja vastausprosentti oli 52. Suurin osa vastanneista työskenteli sairaalassa tai terveyskeskuksessa. (Hankonen 2014, 39.) Tampereen Sokos hotellien johtaja Irmeli Puolanne ehdottaa myös ikääntyneelle kevyempiä töitä työssä jaksamiseen tarvittaessa. Esimerkiksi tilanteessa, jossa ikääntynyt on ollut pidemmällä sairauslomalla, on kevennetyllä työllä helpotettu töihin paluuta. (Hemming 2014, 12.)

Joustavat työnteen mallit ja sijaintijousto

Lauri Ihalainen ehdottaa Suomen Kuvalehden Puheenvuoro-palstalla työurien pidentämiseksi toimeentulon turvaavia työsuhteita. Hänen mielestään niin sanotuista nollasopimuksista pitäisi päästä irti. (Ihalainen 2014, 67.) (Nollasopimus on työsopimus, jossa työnantaja kutsuu työntekijän töihin tarvittaessa. Työntekijän viikkotuntimääräksi voidaan merkitä esimerkiksi 0–38 tuntia, mutta työnantajalla ei ole velvollisuutta tarjota työtunteja ollenkaan. Nollasopimukset ovat yleistyneet viime vuosina etenkin hoito- ja palvelualoilla.)

(Super 2014.) Ihalainen jatkaa, että osa-aikaisille työntekijöille tulisi heidän halutessaan tarjota lisätunteja, jotta he voisivat elää työllään. Ihalaisen mukaan työelämän murroksessa työn teettämisen tavat moninaistuvat ja työ irtautuu yhä useammin ajasta ja paikasta, siksi tarvitaan joustavia työnteon ja työaikojen malleja. Ihalainen painottaakin, että etätöitä voisi hyödyntää enemmän. (Ihalainen 2014, 67.)

Seniorivapaat

Seniorivapaat mainittiin aineistossa kahdesti. Molemmat maininnat ovat negatiivissävyyisiä. Työeläke-lehdessä haastateltiin työmarkkinajärjestöjen asiantuntijoita. Elinkeinoelämän keskusliiton ylläkääriltä Jan Schugkilta kysyttiin, miksi ikäohjelmia ei käytetä nykyistä laajemmin. Schugk vastasi, että monien mielissä ikäohjelmat ovat leimautuneet pelkiksi senioriohjelmiksi, jotka on räätälöity ainoastaan tarjoamaan lisäetuja senioreille kuten ylimääräisiä vapaita. (Rissa 2014, 18.) Samaa negatiivista sävyä ilmentää myös Työterveyslaitoksen julkaisema tutkimus Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimukseen osallistuneista työnantajien edustajista 60 % arvioi panostamisen työurien pidentämiseen olleen aktiivista kaikissa muissa osa-alueissa paitsi työn kuormituksen vähentämisessä ja seniorivapaissa. (Koskela 2014, 25.)

Lakisääteiset vapaat

Lakisääteisistä vapaista oli yksi maininta kustakin. Katri Halen harmittelee väitöskirjatutkimuksensa tiimoilta erityisesti sitä, että mahdollisuudet osa-aikaeläkkeeseen ja vuorotelluvapaaseen ovat viime vuosina heikentyneet. ”Ne koettiin työssä jaksamista tukevina tekijöinä, joita myös käytettiin ahkerasti. Monia huojensi jo ajatus, että kevennys on mahdollista, jos esimerkiksi läheisten avuntarve käy sietämättömäksi”, Halen sanoo. Viva-lehden artikkeli kertoi kolmesta työpaikkansa menettäneestä tai työuraa vaihtaneesta viisikymppisestä. Kaikki kolme löysivät uuden uran opiskelun kautta. Ravintolapäällikkönä työskennellyt Asko Mutka jäi opintovapaalle valmistuakseen lähihoitajaksi. Orientoituminen lähihoitajaopiskeluun avasi hänelle täysin uuden maailman. (Matikainen 2014, 50.)

Työaikapankki

Aineistosta ei löytynyt mitään mainintaa työaikapankista. Ilmeisesti tämä työpaikkakohtainen joustomuoto ei ole kovin monissa työpaikoissa käytössä. On mahdollista, ettei sitä tunneta kovin hyvin, vaikka olisikin työpaikalla käytössä.

7.3 Muita keinoja työurien pidentämiseksi

Työkykytoiminta

Seitsemässä kirjoituksessa mainittiin perinteinen työkykytoiminta keinona työurien pidentämisessä. Hyvä esimerkki innovatiivisesta työkykytoiminnasta löytyy Satakunnan sairaanhoitopiiristä, joka käsittää 3600 työntekijää. Kolmevuotisella terveysliikuntahankkeella pyritään herätellä työntekijöitä arkiliikunnan lisäämiseen. Hankkeen tavoitteena on olla Suomen arkiaktiivisin työpaikka vuonna 2017. Hankkeen idea lähti sairaanhoitopiirin terveysliikunnan pienistä varoista. Käytettävissä oli vain 120 000 euroa vuodessa. Summasta haluttiin saada irti mahdollisimman suuri hyöty ja vaikuttavuus. Hankkeen pääidea oli, että myös pienillä arkielämän aktiivisilla toimilla on suuri vaikutus ihmisen toimintakyvyn parantamisessa. Tarkoitus on, että rima liikkumiseen lasketaan mahdollisimman alas niin että myös kaikkein rapakuntoisimmatkin saadaan liikkeelle. Arkiaktiivisuus voi tällöin olla portaiden käyttöä hissien sijasta, työmatkakävelyä tai – pyöräilyä, puutarhanhoitoa, sienestystä, uimista, venyttelyä tai joogaa. Sairaanhoitopiirillä on erilaisia ohjattuja liikuntaryhmiä työntekijöiden kunnon mukaisesti. On Rapakuntoisten ryhmää kuin Rääkki-ryhmääkin. Jump-paryhmät ovat maksuttomia. Tavoitteena on, että itsensä välittämistä ja huolta pitämisestä tulee elämäntapa. Kun työntekijät voivat hyvin, sairauspoissaolot pienenevät ja työurat pitenevät. (Tuusa 2014, 8–9.)

Sähköiset järjestelmät ikäjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä

Työturvallisuuskeskus on julkaissut sähköisen työkalun ikäjohtamisen suunnitteluun ja tukemiseen. Työkaarityökalu on nettiin avattu ilmainen palvelu ja se on kehitetty yhteistyössä työmarkkinakeskusjärjestöjen kanssa Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – oppaan pohjalta. Työkaarityökalu auttaa organisaatioita arvioimaan ikäjohtamisen käytäntöjä, asettamaan tavoitteita sekä kehittämään työtä, työoloja ja toimintatapoja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työssä pysymiseksi työurien alussa, keskellä ja lopussa. Työkaarimalli ottaa eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet huomioon työpaikan kehittämistoimissa. (Mattila 2014, 11.) Tampereen Aterian ruokapalveluesimies Helena Santanen tutustui työkaarimalliin seminaarissa Tampereella. ”Pian sen jälkeen tutustuin nettityökaluun ja pidin sitä niin hyvänä, että ehdotin kollegoille, että perustaisimme samoille sivustoille oman keskusteluryhmän. Vaihtaisimme siellä ikäjohtamiseen liittyviä ideoitamme ja ajatuksiamme”, Santanen kertoo. (Taura-Jokinen 2014, 13.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Mikko Härmä kertoo, että työterveyslaitoksella on kehitetty liikennevalomalli ja palautejärjestelmä työaikojen kuormittavuuden seurantaan.

Härmä kertoo, että kunta-alalla käytössä olevat vuorosuunniteluohjelma ja sen työaika-suunnittelua tukevat osat käyttävät TTL:n kehittämiä suosituksia työaikojen kuormittavuuden suunnittelussa. Uusilla menetelmillä esimies voi seurata, mihin suuntaan koko organisaation työajat on menossa. Ohjelmisto varoittaa, kun esimerkiksi työvuorojen välit tai viikkolepo on jäämässä liian lyhyeksi ja antaa ohjeet sekä perustelut vuorojärjestelmän parantamiseksi. (Peltonen 2014, 10–11.)

Sähköisten HR-järjestelmien kehittämiseen liittyy myös Kevan tutkimus- ja kehittämisjohtaja Pauli Forman vetoomus kuntien päättäjille työkyvyttömyyden kustannuksiin perehtymisestä. Kevan laskelmien mukaan työkyvyttömyys aiheuttaa noin 2,2 miljardin euron kustannukset vuosittain. Pauli Forma arvelee, että poliittisilla päättäjillä ei ole välttämättä käytössään tietoa työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista ja työkyvyttömyydestä laajemmin. Yksi keskeinen syy, Forman mukaan, liittyy tiedon hyödyntämiseen organisaation johtamisessa. Tiedolla johtaminen tarkoittaa sitä, että organisaation HR-järjestelmässä olevan työkykyasioita koskevan datan tulisi jalostua mittareiksi, joille asetetaan tavoitteita ja joiden toteuttamista seurataan. Kehitystä pitäisi analysoida ja siitä tulisi tehdä johtopäätöksiä sekä laatia ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Haasteena on tällä hetkellä saada kuntaorganisaatioiden tietojärjestelmät tuottamaan paremmin tietoa, jota voidaan käyttää työkykyasioiden johtamisessa. (Forma 2014, 20.)

Työyhteisön tuki

Työyhteisön tuella on yllättävän suuri merkitys työurien pidentämisessä. Tämä käy ilmi Tehyn teettämästä Joustoilla jatkoa – selvityksestä. Eniten tukea työssä jatkamiseen saadaan työkavereilta. Peräti 41 % prosenttia vastaajista kertoi saaneensa tukea työkavereilta, mutta vain 14 % lähiesimieheltä. Työyhteisön asenteilla on suuri merkitys, sillä työntekijän oma päätös jatkaa työuraa vaatii ymmärrystä työkavereilta. (Honkonen 2014, 39.) Samaa sanoo myös yli 70-vuotiaaksi lääkärin työtä jatkanut Laura Finne-Elonen. Hän toteaa, että yhteisöllisyys on ollut työssäjaksamisen kannalta tärkeää. Hän on tavannut työkavereitaan myös työn ulkopuolella. (Chazalmartin 2014, 50.)

8 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia ja muodostetaan niistä johtopäätöksiä. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimista. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tulosten perusteella yleisimmät ikäjohtamisen keinot työurien pidentämiseksi ovat ikääntyneen työntekijän yksilöllisyyden huomioon ottaminen työkuva muokkaamisessa, ennakoluulon asenne ikääntyneitä kohtaan, kommunikointitaidot, osaamisen kehittäminen sekä tunneälytaidot. Vain muutaman maininnan tutkimusaineistossa olivat saaneet valtuuttava johtaminen, varhainen välittäminen ja työhön paluun tukeminen.

Työtehtävien yksilöllinen muotoilu katsottiin tärkeäksi niin työssä jaksamisen kuin motivaationkin kannalta. Työ ei saa olla ikääntyneelle liian vaativaa eikä myöskään liian yksitoikkoista. Työtehtävien yksilöllinen muokkaaminen on sitäkin tärkeämpää, mitä fyysisti raskeammasta työstä on kyse. Tulokset kuten aiempi tutkimus korostavat, että töiden muokkaamisessa pitää ottaa huomioon myös koko työyhteisön tasapuolisuus. Työtehtävien uudeelleenmuotoilu ei onnistu, ellei siihen ole työyhteisön hyväksyntää. (Ilmarinen ym. 2003, 172.) Oli tärkeää havaita, että töiden yksilöllinen muokkaaminen koetaan voimaannuttavaksi, kun työntekijän persoonallisuus ja mieltymykset otetaan huomioon.

Tutkimustulokset osoittivat laajasti myös ikääntyneisiin kohdistuvien asenteiden merkityksen. Katri Halenin väitöskirjatutkimusten mukaan ikääntyvien kokema arvostuksen puuttuminen oli melko yleistä työpaikoilla. Työurien pidentämisen tavoitteen näkökulmasta ei kuulosta lupaavalta, että vielä tänäkin päivänä ikääntyneitä painostetaan jäämään eläkkeelle. Tämä viittaa siihen, että asenteiden muuttamiseen työpaikoilla on vielä pitkä tie. Ikääntyviin liittyvä syrjintä ilmenee usein juuri irtisanomisissa ja rekrytoinneissa. Työurien pidentämisessä oikeat ikäasenteet ja ikääntyneen työkokemuksen arvostaminen ovat avainasemassa. (Ilmarinen ym. 2003, 161–163.) Tärkeä havaito oli myös se, että viisikymppiset kokevat itsensä tänä päivänä nuoremmiksi kuin edellinen polvi samanikäisinä ja että terveet ikäasenteet työpaikalla oli oleellinen seikka työssä jatkamiseen yli eläkeiän.

Esimiehen kommunikointitaidot tulivat vahvasti esille tutkimustuloksissa. Esimieheltä vaaditaan niin taitoa puhua selkeästi kuin kuunnella alaisiaan herkkävaistoisesti, jotta esimies

kykenee esimerkiksi tekemään tarvittavia ratkaisuja ikääntyneen työnkuvan muokkamiseksi. On tärkeää, että esimies tekee ikääntyneelle selväksi, mitä häneltä odotetaan, jotta ikääntynyt ei kuvittele olevansa vastuussa suuremmista asioista kuin on. Kommunikointitaitojen merkitys korostuu etenkin kehityskeskusteluissa, joita suositellaan pidettävän ainakin kahdesti vuodessa, jotta työmäärän mitoitus voidaan säätää aina tarvittaessa. (Lundell ym. 2011, 308; Vaahtio 2006, 113.) Uutta oli se, että eläköitymiseen liittyvistä asioista pelätään puhua työpaikalla. Työurien pidentämisen valossa on merkittävä tieto, että eläkeasioiden puheeksi ottaminen voi rohkaista ikääntynyttä jatkamaan työuraansa yli eläkeiän. Tässä esimiehen aloite ja rooli on ensiarvoinen.

Esimiehen kommunikointitaidot korostuivat myös työelämän muutostilanteissa. Tutkimustuloksissa tuli esille epävarmuuden aiheuttama työpahoinvointi, joka johtuu siitä, että muutokset koetaan tulevan ulkopuolelta ja ettei niihin voi vaikuttaa. Aiemman tiedon mukaan ikääntyneet kokevat muutokset erityisen raskaiksi ja ne aiheuttavat heille pelkoa ja ahdistusta. Ikääntyneillä kestää myös pidempään tottua muutosten mukana tuomiin vaikutuksiin. Esimiehen tulee keskustella muutosten tuomista vaikutuksista ikääntyneen työnkuvaan, rauhoitella ikääntynyttä ja ottaa vastaan myös kriittistä palautetta ikääntyneeltä. On tärkeää, että esimies osoittaa arvostusta ikääntyneen työkokemusta kohtaan. (Ilmarinen ym. 2003, 175–176; Lundell ym. 2011, 304–306.)

Ikääntyneiden osaamisen kehittäminen oli myös yksi laajasti huomioitu ikäjohtamisen keino. Osaamisen kehittämisellä voidaan parantaa ikääntyneen työntekijän työkykyä, työmotivaatiota ja sitä kautta myös työssä jaksamista. On valitettavaa huomata, että työelämässä elää vielä vahvasti myytti siitä, ettei ikääntynyt oppisi enää uusia asioita kuten Katri Halenin väitöskirjatutkimuksesta kävi ilmi. Kuitenkin niin aiempien tutkimusten kuin tämänkin tutkimuksen perusteella huomataan, ettei tämä myytti pidä paikkansa. Sokos hotellien johtajan mukaan ikääntyneet oppivat uusia asioita mielellään ja myös onnistuvat uusissa työtehtävissä. Huomionarvoinen havainto oli myös se, että ikääntyneillä on tarve kokea arvostusta heidän työkokemustaan ja osaamistaan kohtaan. Ikääntyneet odottavat, että heiltä kysytään neuvoa. (Vaahtio 2006, 101–107; Ilmarinen 177–180.)

Tunneälytaitoja ei mainittu aineistossa suoraan, mutta tämä varmaan johtuu siitä, että tunneäly on jokseenkin vieras käsite työelämässä ja arkipuheessa. Tuloksissa mainittiin kuitenkin hyvä johtaminen sitä kuitenkin tarkemmin erittelmättä. Tämä havainto on yhtäpitävä Simströmin (2009, 89) tutkimuksen kanssa esimiehen tunneälytaidoista ikäjohtamisessa, jonka mukaan hyvät tunneälytaidot kuuluvat hyvään ja tehokkaaseen johtamiseen. Tuloksissa mainittiin kahdesti myös johtamisen oikeudenmukaisuus tärkeänä ikäjohtamisen keinona. Tulos vahvistaa aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan oikeudenmukainen

johtaminen kertoo arvostuksesta ja vahvistaa tunnetta ryhmään kuulumisesta. Oikeudenmukaisella johtamisella on myös suuri vaikutus ikääntyneiden työkyvylle ja työssä jaksamiselle. (Lundell ym. 2011, 317.)

Myöskään valtuuttavasta johtamisesta ei tutkimusaineistossa ollut suoraa mainintaa. Kuitenkin voidaan tulkita, että työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työkuvaansa ja työaikoihinsa ovat osa aiempien tutkimusten mukaista valtuuttavaa johtamistapaa. Tuloksissa painotettiin myös esimiehen alaisiaan huomioon ottavampaa ja kuuntelevaa johtamiskäytäntöä, kun taas ”vääpelimeiningillä” ei pitkälle päästä. Havainto vahvistaa aiempia tutkimuksia, joiden mukaan hierarkkinen ja autoritääriinen johtamistapa heikentää henkilöstön työkykyä, kun taas valtuuttavalla johtamisella saadaan parempia tuloksia aikaan. Valtuuttavalla johtamistyyllillä pyritään rohkaisemaan työntekijöitä ottamaan osaa työn kehittämiseen ja suunnitteluun. (Ilmarinen ym. 2003, 167–168; Juuti 2002, 20.)

Työkykyongelmien hallinnasta oli tutkimusaineistossa vain kaksi mainintaa. Tämä ei varmaankaan johdu siitä, etteikö työpaikoilla osattaisi hallita työkykyongelmia, vaan pikemminkin siitä, että varhaisesta välittämisestä ja työhön paluun tukemisesta on puhuttu työelämässä jo kauan ja niistä on tullut jo vakiintunut käytäntö. Tämän johtopäätöksen puolesta puhuu myös tässä tutkimuksessa ollut esimerkki Työterveyslaitoksen julkaisemasta tutkimuksesta ”Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014”, jonka mukaan esimiehet ottavat hyvin vastuuta varhaisesta välittämisestä ja tukevat työhön paluuta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yleisimmät työelämän joustomuodot ikääntyneiden työssä jaksamisen edistämiseksi olivat työaikajousto, tehtäväjousto ja seniorivapaat. Vain yhden maininnan tutkimusaineistossa olivat saaneet etätyö, vuorotteluvapaa, osaaikaeläke sekä opintovapaa. Tuloksissa ei mainittu lainkaan yrityksen joustavuutta, henkilöstön joustavuutta, palkkajoustoa tai työaikapankkia.

Tutkimustuloksissa työelämän joustumodoista kaikkein yleisimmin käytetty joustomuoto oli työaikajousto. Tuloksissa huomattavin tieto työaikajoustosta oli Työterveyslaitoksen tutkimustulos, jonka mukaan mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin oli vahvin tekijä, joka ennustaa eläkeikää lähestyvien työssä jaksamista. Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin auttavat yli henkilökohtaisen eläkeiän silloinkin, kun terveys on heikentynyt. Tämä oli uusi ja merkittävä tieto työurien pidentämiskeinoja tutkiessa. Tutkimustuloksissa mielenkiintoinen havainto oli myös Mikko Härmän suosittama sairaaloissa jo käytössä oleva yhteistoimintamalli, joka on yhteisöllistä työaikasuunnittelua tukeva toimintamalli. Tärkeä havainto oli myös se, että liiallinen työaika-autonomia voi johtaa työntekijän ylikuormittumiseen. Siksi esimiehellä on aina viimeinen vastuu työaikoja suunniteltaessa. Myös riittävän

pitkien taukojen ja riittävän pitkien lomien pitämisen tärkeyttä korostettiin. Ikääntyneillä työntekijöillä menee pidemmän aikaa palautumiseen kuin nuoremmilla työntekijöillä. (Ilmarinen ym. 2003, 93–94.)

Työaikajoustojen yhteydessä mainittiin neljä kertaa myös tehtäväjousto. Huomattava tieto oli Tehyn teettämän Joustoilla jatkoa – niminen selvitys, jonka mukaan tehtäväjousto oli yksi toivotuimmista keinoista jatkaa työuraa vanhuuseläkeiän jälkeen. Tehtäväjousto katsottiin tärkeäksi niissä tilanteissa, kun ikääntyneen työntekijän työkyky oli heikentynyt ja pohdittiin keinoja työssä jaksamiseen. (Ilmarinen ym. 2003, 92–93.)

Tutkimusaineistossa esiintyi seniorivapaat vain kaksi kertaa. Molemmissa maininnoissa oli hieman negatiivinen sävy. Senioriohjelmat ja seniorivapaat ovat edeltäneet ikäjohtamista. Usein senioriohjelmat mielletään samaksi asiaksi kuin ikäohjelmat ja samaa asiaa ne ajavatkin eli ikääntyneiden työssä jaksamista ja työurien pidentämistä. Ikäjohtamisesta on viime vuosikymmenen aikana julkaistu paljon uutta tutkimusta ja ikäjohtaminen tarjoaa senioriohjelmille laajemman kontekstin. Kyse ei olekaan vain ikääntyneiden johtamisesta, vaan kaiken ikäisten johtamisesta. On mahdollista, että senioriohjelmiin on suhtauduttu happamasti siksi, että ne tarjoavat etuja vain yhdelle työntekijäryhmälle. Ikäjohtaminen sen sijaan ottaa huomioon koko työyhteisön tarpeet työelämässä. Lopulta senioriohjelmiin kohdistuva nihkeys on vain tiedon puutetta ja tähän viitattiin myös tuloksissa.

Muihin työpaikkakohtaisiin joustoihin viitattiin tutkimustuloksissa lievästi Ihalaisen kirjoituksessa. Ihalainen kuuluttaa siinä joustavien työntekomallien perään ja samalla tulee viitanneeksi niin yritysen joustoon, henkilöstön numeeriseen joustoon, työaikajoustoon ja etätyöhön. Ihalaisen mielestä etätyötä voisi hyödyntää työelämässä enemmänkin. Myös aiempi tutkimus osoittaa, ettei etätyötä ole vielä osattu hyödyntää työelämässä. (Ilmarinen ym. 2003, 95–96.) Palkkajoustosta ei löytynyt mitään mainintoja tutkimustuloksissa. Ilmarisen ym. (2003, 94.) mukaan ylöspäin tapahtuva palkkajousto on vuosiansioihin nähden marginaalinen ja alaspäin tapahtuvaan palkkajoustoon saattaisivat ammattiliitot suhtautua kielteisesti.

Lakisääteisistä vapaista oli tutkimustuloksissa kustakin yksi maininta. Merkittävin tieto ilmeni Katri Halenin väitöskirjatutkimuksessa, jonka mukaan mahdollisuudet osa-aika-eläkkeeseen ja vuorotteluvapaaseen on koettu työssä jaksamista tukevinä tekijöinä ja että niitä on myös käytetty ahkerasti. Siksi on ikävää todeta, että tulevan eläkeuudistuksen myötä osa-aikaeläke poistuu ja mahdollisuudet vuorotteluvapaaseen tiukentuvat.

Työaikapankista ei löytynyt tutkimustuloksissa mitään mainintaa. Ilmeisesti tämä työpaikkakohtainen joustomuoto ei ole kovin monissa työpaikoissa käytössä. Työajan (palkallisten vapaapäivien) säästäminen vaatii työntekijältä itsekuria ja pitkäjänteisyyttä. Yleensä työaikapankkia käytetään pitkäaikaisten unelmien tai tavoitteiden toteuttamiseen. Joku on saattanut säästää vapaapäiviä vuosien ajan maailmanympärimatkaa varten tai toinen itsensä kehittämistä varten.

Muita keinoja työurien pidentämiseksi tämän tutkimuksen tulosten perusteella olivat perinteinen tykytoiminta, kunta-alalla käytössä oleva liikennevalomalli ja palautejärjestelmä työaikojen suunnittelua varten, työterveyslaitoksen kehittänyt työkaarityökalu ja nettipalvelu, vielä toteuttamaton HR-järjestelmä, josta johto saisi riittävästi tietoa työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi sekä työyhteisön tuki työssä jatkavalle eläkeiän jälkeen.

Tutkimustuloksissa yllätti organisaatioiden panostaminen työkykytoimintaan. Työkykytoiminta mainittiin seitsemässä lehtikirjoituksessa. Tykytoiminnan järjestäminen on organisaatioille suhteellisen edullista. Toiminnan ideoijat ja järjestäjät löytyvät yleensä organisaation sisältä ja samalla yhteistoiminta parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Tykytoiminnasta näyttää tulleen myös yritysten yhteiskuntavastuun merkki. Työyhteisön työkyvystä huolehtiminen parantaa yrityksen työnantajakuva. (Lundell ym. 2011, 285–287.)

On ilahduttavaa huomata, kuinka uutta teknologiaa on hyödynnetty ikäjohtamisen sekä työyhteisön hyvinvoinnin suunnitteluun ja kehittämiseen. Näistä esimerkkejä ovat liikennevalomalli, työkaarityökalu sekä työkyvyttömyyttä ehkäisevä HR-järjestelmä.

Merkittävä havainto oli myös työyhteisön tuki päätöksessä jatkaa työuraansa eläkeiän jälkeen. Yksilölliset ratkaisut töiden ja työaikojen muokkaamisessa edellyttävät työyhteisön hyväksyntää. Esimiehellä on tärkeä rooli sellaisen suvaitsevan ilmapiirin luomisessa, jossa työntekijät suhtautuvat myönteisesti eri-ikäisiin työtovereihinsa ja työilmapiiri tukee työntekijöiden hyvinvointia ja yhteistyötä. (Lundell ym. 2011, 318.)

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusaiheen valinta lähti kysymyksestä: miten organisaatioissa voidaan pidentää työuria? Aihepiiriä kartoittaessa vastaan tuli ikäjohtaminen ja sen keinot työurien pidentämisessä. Työelämän joustomuodot liitettiin tutkimuskohteeksi myöhemmin, kun havaittiin, että tutkimusaineistossa oli runsaasti viittauksia myös joustomuotoihin. Aihe on hyvin ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti tärkeä. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi jopa tällaisen

pienen opinnäytetyön tuloksilla voi olla merkitystä ja hyötyä työelämän johtamiskäytäntöjä suunniteltaessa.

Teoreettiseen viitekehykseen on pyritty löytämään uusinta tutkimusaineistoa ja tässä myös onnistuttiin. Aiempaa tutkimusaineistoa kerätessä tutkimusongelmana olivat ikäjohtamisen keinot, joten aineistoa kerättiin vain tästä aiheesta. Vasta sekundaariaineistoa kerätessä toiseksi tutkimusongelmaksi lisättiin työelämän joustomuodot. Tästä johtuen työelämän joustomuodoista ei ollut käytettävissä kuin kaksi kirjaa teoreettisessa viitekehysessä ja johtopäätösten muodostaminen tuloksista oli haasteellista. Työelämän joustomuodot jäivät jonkin verran irralliseksi osaksi opinnäytetyötä. Jälkeenpäin ajatellen olisi tutkimusongelman voinut rajata vain ikäjohtamisen keinoihin, jolloin tutkimusaineiston analysoiminen olisi voinut olla perusteellisempaa ja syvällisempää. Työelämän joustomuodot haluttiin kuitenkin mukaan myös siitä syystä, että tutkimuksen tavoitteeseen, työurien pidentämisen keinoihin, saataisiin laajempi kuva.

Sekundaariaineiston käyttäminen tutkimusaineistona asetti tutkimukselle omat haasteensa, joita olivat muun muassa tutkimusmateriaalin saatavuus, aineiston keruu sekä aineiston seulonta ja karsinta kohtuullisessa ajassa. Aineiston saatavuus rajattiin Helsingin kaupungin pääkirjaston lehtikokoelmaan sekä kolmen sanomalehden verkko- julkaisuihin. Ajan ja olosuhteiden takia aineistoa ei ollut mahdollista hakea useammista kirjastoista tai useammasta sanomalehdestä. Aineistoa olisi kyllä varmasti löytynyt enemmän, jos sitä olisi haettu Haaga-Helian kirjaston verkosta, jolloin Helsingin Sanomien, Kauppalehden ja Faktan dokumentteihin olisi ollut täysi lukuoikeus. Kotikoneelta haettaessa dokumentteihin oli vain rajoitettu lukuoikeus. Tutkimusaineiston keruun tulokset sekä aineiston karsinnan tulokset on esitetty myös liitteinä (liite 1, liite 2), joista voidaan päätellä, että aineistoa on pyritty keräämään laajalti ja aineistoa on myös karsittu huolellisesti. Aina voidaan ajatella, että jos sekundaariaineistoa olisi kerännyt enemmän, olisi voinut löytää laadukkaampaa tutkimusmateriaalia. Tämä varmaan pitää paikkansa, mutta aika asettaa tähänkin rajoitteensa. Myös aineiston seulominen ja karsinta ottaa aikaa, joten on pakko miettiä aineiston keruuta siltä kannalta, mikä on tutkimuksen tekijälle tärkeää ja tarkoituksenmukaista. Tämän tutkimuksen tekemisessä oli tärkeää saada työ valmiiksi kohtuullisessa ajassa.

Tutkimusaineistoa löytyi kuitenkin jonkin verran ja se riitti kattamaan kaikki ikäjohtamisen keinot ja suurimman osan työelämän joustumuodoista. Tutkimusaineistosta löytyi myös muutama uusi keino työurien pidentämiseksi. Myös aineiston kylläntymistä tapahtui. Tutkimusaineisto osoittautui suhteellisen monipuoliseksi. Osa aineistosta on itsessään tutkimuksia, selvityksiä, kyselyjä, barometreja jne. ja osa aineistosta on haastatteluja, mielipidekirjoituksia ja puheenvuoroja. Näin tutkittavaan ilmiöön löytyi erilaisia näkökulmia.

Suurin osa tutkimusaineistosta koski julkishallinnon organisaatioita, joten tulokset yksityiseltä sektorilta ja pk-yrityksistä jäivät kovin vajaaksi. Tätä selittää osaltaan tutkimusaineistosta ilmenevä SAK:n luottamushenkilökysely, jonka mukaan vain noin kahdeksalla prosentilla työpaikoista on ikäohjelma. Eniten ikäohjelmia on julkisella sektorilla sekä yrityksissä, joissa on yli 250 työntekijää. (Rissa 2014, 17.)

Opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty olemaan mahdollisimman huolellinen ja perusteellinen. Teoreettisessa viitekehyksessä on aiempaa tutkimusta esitelty tutkimusongelmien kannalta kattavasti, tosin vähemmän työelämän joustomuodoista. Iän monimerkityksisyys saattaa vaikuttaa ylimääräiseltä tiedolta tutkimusongelmien kannalta, mutta se otettiin mukaan, koska se selittää ikäjohtamisen käsitettä sekä ikääntyneisiin kohdistuvia syrjiviä asenteita. Myös tutkimustuloksissa löytyi ainakin yksi suora maininta iän monimerkityksisyyteen liittyen. Tutkimuksen suorittaminen on pyritty kuvailemaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi päätellä mitä on tehty ja mitä on ehkä jäänyt tekemättä. Tutkimustuloksissa pyrittiin ilmiötä kuvailemaan monipuolisesti ja tuomaan esille sekä tutkimustietoa (kyselyjä, barometreja) että yksittäisten henkilöiden kokemuksia. Myös kvantifioidut tulokset on ilmoitettu tutkimustuloksissa lukuina sekä liitteenä raportin lopussa.

Tutkimusongelmiin löytyivät selkeät vastaukset. Yleisimmät keinot ikääntyneiden työurien pidentämiseksi ovat: työn yksilöllinen muokkaaminen, ennakoluuloton ikäasenne, hyvät kommunikointitaidot, ikääntyneiden osaamisen kehittäminen sekä tunneälytaidot. Yleisimmät työelämän joustomuodot ikääntyneiden työssä jaksamisen edistämiseksi ovat: työaikajoustot sekä tehtävajoustot. Uutta ja käytettävissä olevaa tietoa työurien pidentämiseksi olivat muun muassa eläkeasioiden puheeksi ottaminen työpaikoilla ja että työaikajoustoilla voidaan edistää ikääntyneiden työssä jaksamista ja vahvistaa ikääntyneen päätöstä jatkaa työuraa yli eläkeiän silloinkin, kun ikääntyneen terveys on heikentynyt. Esimerkit uusteknologian soveltamisesta ikäjohtamisen suunnitteluun ja kehittämiseen, työaikojen seurantaan ja työkyvyttömyyden ehkäisyyn olivat rohkaisevia ja innostavia. Nämä esimerkit vahvistavat sitä käsitystä, että lopulta ideat ja keinot työurien pidentämiseksi syntyvät työpaikoilla, kaikkea ei voida ulkopuolelta sanella. Työurien pidentäminen lähtee myös työntekijöistä itsestään. Työyhteisö voi yhteisellä panostuksellaan ja tuellaan vaikuttaa merkittävästi siihen, että ikääntyvät jaksavat työurallaan vähintään eläkeikänsä asti ja jopa sen ylikin.

8.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arvio

Valitsin työurien pidentämisen opinnäytetyöni aiheeksi, sillä aihe kiinnosti minua ajankoh-
taisuudellaan. Sain aiheesta paljon. Olen herännyt tiedostamaan herkemmin ympäristös-
säni olevia ikään liittyviä ennakkoluuloja. Ennen kaikkea olen löytänyt muutaman ”ikälu-
kon” itsessäni ja olen kyennyt niitä tämän kirjoitusprosessin aikana avaamaan. Valitsin
tämän aiheen myös siitä syystä, että ”hyvä johtaminen” on aihepiiri, joka kiinnostaa minua
loputtomasti. Ikäjohtamista pohtiessani sain tilaisuuden myös pohtia mitä on hyvä johta-
minen. Uskon, että pystyn tämän jälkeen paremmin tukemaan sellaista hyvää johtamista,
joka ottaa eri-ikäisten haasteet ja vahvuudet huomioon.

Opinnäytetyöprosessi sujui vaihtelevasti. Prosessi venyi pidempään kuin mitä olin arvioi-
nut. Se ei harmita minua nyt, sillä olen myös lopputulokseen tyytyväisempi kuin mitä us-
kalsin odottaa. Mielestäni onnistuin hyvin löytämään vastauksia tutkimukselle asettamal-
leni tavoitteelle sekä tutkimusongelmille. Minulla on myös sellainen tunne, että yritin par-
haani tässä ajassa ja näissä olosuhteissa.

Opin paljon tutkimuksen suorittamisesta. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta siitä ja aloitin
lukemalla Hirsjärven ”Tutki ja kirjoita” – kirjaa. Pohdin paljon mistä laadullisessa tutkimuk-
sessa on kyse ja mitä sisällönanalyysillä tarkoitetaan. Sisällönanalyysistä löytyi vain yksi
kirja (Tuomi & Sarajärvi) ja siitä oli minulle paljon hyötyä. Käytin paljon aikaa pohtiakseni,
mikä kirjassa esitetyistä analyysimenetelmistä sopisi tähän tutkimukseen parhaiten. Tut-
kimuksen suorittaminen oli hyvin antoisaa.

Haasteellisinta tässä työssä oli viimeisen luvun kirjoittaminen. Mielekkäiden johtopäätös-
ten muodostaminen oli vaativaa. Myös tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen oli yllättä-
vän haastavaa. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten kirjoittaminen olivat hyvin
antoisia ja mielenkiintoisia osia. Näistä osista opin eniten uusia asioita.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Ikäjohtamisen varsinaiset hyödyt organisaatioille on vain puoliksi ymmärretty, jos keskity-
tään pelkästään ikääntyneiden johtamiseen. Siksi olisi tärkeää tutkia, mitä hyötyä kaiken-
ikäisten ikäjohtamisesta on organisaatioille ja työntekijöille.

Toinen työurien pidentämiseen liittyvä tutkimusaihe voisi olla nuorten työntekijöiden ikä-
johtaminen. Tämä aihe on myös hyvin ajankohtainen, sillä työuria pyritään pidentämään
alkupäästä, keskeltä ja loppupäästä. Nuoret työntekijät ovat alttiita vakavalle työuupumuk-

selle työelämässä. Vakavaan työuupumuksen voi nuoren johtaa toisaalta työelämän vaatimukset toisaalta työelämän ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeudet.

Tärkeä tutkimusaihe työurien pidentämisen kannalta on myös työkyvyttömyyden ehkäiseminen ja pitkältä sairauslomalta palaavan työntekijän tukeminen takaisin työelämään. Työelämän ulkopuolella on suuri määrä ihmisiä, joissa on paljon työpotentiaalia ja heillä on myös halua tehdä työtä. Kuntoutuksen ja työnohjauksen avulla näitä ihmisiä voitaisiin auttaa pääsemään takaisin työhön kiinni. Pitkäaikainen työkyvyttömyys aiheuttaa suuren kuluerän organisaatioille ja yhteiskunnalle vuosittain. Työkyvyttömyyttä ehkäisemällä voidaan pienentää siitä aiheutuvia kuluja, kasvattaa työllisyyttä ja pidentää työuria.

Lähteet

Chazalmartin, S. 2014. Jos vielä pari vuotta. Viva, 6, 48–50.

Eläkeuudistus. Eläkeuudistuksen sisältöehdotus valmistunut. Luettavissa: <http://www.eläkeuudistus.fi/ajankohtaista/eläkeuudistuksen-sisaltoehdotus-valmistunut.html> Luettu 19.2.2015.

Forma, P. 2014. Miten kuntien päättäjät kiinnostuisivat työkyvyttömyyden kustannuksista? Kuntalehti, 9, s. 20.

Forma, P. 2014. Työurat voivat pidentyä julkisella sektorilla. Luettavissa: <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1403757770705> Luettu 15.1.2015.

Halme, P. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Licensiaatintutkimusjulkaisu n:o 164/2007. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Jyväskylä.

Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteenä. Väitöskirjajulkaisu. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Jyväskylä.

Hankonen, R. 2014. H-hetki lähestyy. TEHY, 9, s. 39.

Hatakka, H. 2014. Jaksaa, jaksaa, työläinen! ET-lehti, 18. s. 26.

Hemming, M. 2014. Palkkaa konkari – ja pidä kiinni. Työeläke, 3, s. 12–13.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ihalainen, L. 2014. Muuttuvassa työelämässä tarvitaan joustavia työnteon malleja. Suomen Kuvalehti, 43, s. 67.

Iivonen, J. 2014. Selvitys: Ikääntyneiden mielestä työpaikoilla painostetaan jäämään eläkkeelle. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/tyoelama/a1418611238164> Luettu: 15.1.2015.

- Ilmarinen, J.; Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yrittäjästrategiana. Enterprice Adviser – kirjasarja nro 28. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Helsinki.
- Juuti, P. 2002. Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998–2002 Hyvä ikä. JTO-tutkimuksia nro 13. Työministeriö. Helsinki.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Koskela, K. 2014. Työhyvinvoinnista on tulossa osa johtamista. Kuntatyönantaja, 5, s. 24–25.
- Kuntatyönantaja 2014. Joustavat työajat tukevat työurien pidentämistä. Kuntatyönantaja, 2, s. 33.
- Laiho, M. 2014. Oikeat työajat auttavat jaksamaan. Talouselämä Fakta. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/oikeat+tyoajat+auttavat+jaksamaan/a2248244> Luettu 15.1.2015.
- Lappalainen, T. 2014. Kaikki haluavat, että eläkeikä nousee. Mutta kaikki eivät halua nostaa sitä. Suomen Kuvalehti, 11, s. 37.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Matikainen, S. 2014. Uusille urille yli viisikymppisenä. Viva, 3, s.49.
- Mattila, M. 2014. Ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista. Kuntatyönantaja, 5, s. 10–11.
- Markkanen, K. 2014. Puolimatassa. Suomen Kuvalehti, 40, s. 46.
- Pakarinen, T. 2014. Kovaa vai pehmeää henkilöstöjohtamista? Kuntatyönantaja, 5, s. 26.
- Peltonen, M. 2014. Jaksamista voidaan parantaa yhteistyöllä. Kuntatyönantaja, 3, s. 10–11.

Rissa, K. 2014. Ikäohjelma vain harvalla työpaikalla. Työeläke, 3, s.17.

Rusanen, M. 2014. Välineitä työurien kehittämiseen. Kuntatyönantaja, 6, s. 26–27.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Väitöskirjajulkaisu. Acta Universitatis Tamperensis 1422. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteenlaitos. Tampere.

Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super 2014. Nollasopimukset. Luettavissa:
<http://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyosuhteen-kesto/nollasopimukset/>
Luettu: 17.2.2015.

Suorsa, B. 2014. Ikätietoinen johtaminen tuo tulosta. Kuntatyönantaja, 5, s. 7.

Taura-Jokinen, E. 2014. Työkaarimalli auttaa työkyvyn vaalimisessa. JYTY, 11, s. 13.

Tuusa, P. 2014. Jokaisen askelen otat itsellesi. Kuntatyönantaja, 5, s. 8–9.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–3. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vaahtio, E.-L. 2006. Avaa ikälukot: vapaudu johtamaan. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Veramo, S. 2014. Ikäjohtamisella tuloksiin. Kuntatyönantaja, 5, s. 3.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Aineiston keruun tulokset

Lehden nimi	Artikkelien määrä
Anna	0
Apu	0
ET	1
Eeva	0
HS-kuukausiliite	0
Helsingin sanomat	6
JYTY	2
Kauppalehti	0
Kuntatyönantaja	9
Kuntalehti	3
Motiivi	0
Opettaja	0
Palkkatyöläinen	0
Seura	0
Sosiaalivakuutus	0
Suomen kuvalehti	3
Talouselämä	0
Talouselämä/Fakta	1
Talous ja yhteiskunta	0
Tehy	1
Työeläke	3
Työelämän tutkimus	0
Työ, terveys, turvallisuus	0
Vanhustyö	0
Viva	3
Yhteensä	32

Liite 2. Tutkimusaineisto

Lehden nimi	Nro	Artikkelin nimi
ET	1	ET:n suuri eläkekysely. Jaksaa, jaksaa työläinen!
Helsingin sanomat	2	Työurien pidentämistehtävää ei saa säilyttää vain työntekijöille
"	3	Ikääntyneiden mielestä työpaikoilla painostetaan jäämään eläkkeelle
"	4	Eläkeuudistus ei onnistu ilman työnantajien asennemuutosta
"	5	Työurat voivat pidentyä julkisella sektorilla
JYTY	6	Työuriin ratkaisut työpaikkatasolta
"	7	Työkaarimalli auttaa työkyvyn vaalimisessa
Kuntalehti	8	Miten kuntien päättäjät kiinnostuisivat työkyvyttömyyden kustannuksista?
Kuntatyönantaja	9	Joustavat työajat tukevat työurien pidentämistä
"	10	Jaksamista voidaan parantaa yhteistyöllä
"	11	Ikäjohtamisella tuloksiin
"	12	Ikätietoinen johtaminen tuo tulosta
"	13	Jokaisen askeleen otat itsellesi
"	14	Ikäjohtaminen on moninaisuuden johtamista
"	15	Kovaa vai pehmeää henkilöstöjohtamista?
"	16	Työhyvinvoinnista on tulossa osa johtamista
"	17	Välineitä työurien kehittämiseen
Suomen kuvalehti	18	Puolimatassa. Mitä on olla viisikymppinen?
"	19	Muuttuvassa työelämässä tarvitaan joustavia työnteon malleja
Talouselämä/Fakta	20	Oikeat työajat auttavat jaksamaan
Tehy	21	H-hetki lähestyy.
Työeläke	22	Ikäohjelma vain harvalla työpaikalla
"	23	Palkkaa konkari ja pidä kiinni
Viva	24	Uusille urille yli viisikymppisenä
"	25	Jos vielä pari vuotta

Liite 3. Aineiston kvantifiointi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Ikäjohtaminen																										Yht.
Ikäjohtamisen keinot:																										
Asenteet	X		X	X							X	X		X				X					X			8
Valtuuttava johtaminen										X	X															2
Yksilöllisyyden arvostus					X		X			X	X			X		X				X	X	X	X			10
Kommunikointitaito							X			X					X		X			X	X					6
Tunneälytaidot															X	X	X					X				4
Osaamisen kehittäminen			X								X			X		X	X						X			6
Varhainen välittäminen																X							X			2
Työhön paluun tukem.																X							X			2
Työssä jaksaminen																										
Työelämän joustot:																										
Yrityksen joustavuus																										0
Hlöstön joustavuus																										0
Tehtäväjousto										X											X	X	X			4
Työaikajousto	X		X						X	X	X	X			X				X	X	X	X	X		X	13
Palkkajousto																										0
Sijaintijousto																			X							1
Työaikapankki																										0
Seniorivapaat															X							X				2
Vuorotteluvapaat			X																							1
Osa-aikaeläke			X																							1
Opintovapaa																								X		1
Muita keinoja:																										
Liikennevalomalli										X																1
Palautejärjestelmä										X																1
Työkaarimalli					X	X								X												3
Työkykytoiminta							X				X	X	X		X	X						X				7
Työyhteisön tuki																						X			X	2